



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA

**PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE
COMPRAS PARA LA EMPRESA HENG ZHENG CONSTRZHENG
CIA. LTDA.**

TUTOR

Econ. ROBERTO ROSENDO FLORES MONCAYO

AUTORES

GEOMARA ANDREA CRIOLLO BOHÓRQUEZ

THALÍA MARJORIE MERA MARTÍNEZ

GUAYAQUIL, 2019

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de rediseño organizacional en el área de compras para la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.	
AUTOR/ES: Criollo Bohórquez Geomara Andrea Thalía Marjorie Mera Martínez	REVISORES O TUTORES: Econ. Flores Moncayo Roberto Rosendo
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniería Comercial
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2019	N. DE PAGS: 103
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Rediseño Organizacional, Gestión de compras, ISO 9001:2015, Objetivos, Empresa Constructora.	
RESUMEN: HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.es una empresa privada dedicada a la construcción e obras civiles, a pesar de ya tener cerca de dos años de operaciones no ha logrado establecer un sistema de compras de insumos efectivo, esto ha causado varios problema, siendo el más grave el atraso en la entrega de obras y el incremento del presupuesto para la construcción de los proyectos. Con base en lo mencionado es necesario realizar un estudio del proceso de compras a través de un análisis de perspectivas el cual incluye un diagnóstico del cumplimiento de las normas ISO 9001:2015, para ello se aplicaron instrumentos de investigación alineados a recopilar información necesaria del proceso y de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio como encuestas, entrevistas, fichas de observación y diagnóstico.	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Criollo Bohórquez Geomara Andrea Thalía Marjorie Mera Martínez	Teléfono: 099 860 8046 098 948 9719 E-mail: geomy_andre@hotmail.com mity-18@hotmail.es
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 Ext. 201 DECANATO E-mail: riturralde@ulvr.edu.ec Msc.Oscar Paul Machado Alvarez Teléfono: 2596500 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE SIMILITUDES

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS THALIA -GEOMARA FINAL.docx (D47843316)
Submitted: 2/12/2019 1:25:00 AM
Submitted By: rfloresm@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

Tesis Solorzano - Oyervide Proinsbansa 2018.docx (D34811236)
Tesis Solorzano Oyervide 09-01-18.docx (D34513651)
MONCAYO Y ORTEGA VERSION SIN FORMATOS.pdf (D34914770)
TESIS FINAL GABRIELA PARRALES.docx (D24291688)
TESIS MINUTOCORP S A.doc (D12165673)
<https://docplayer.es/97281981-Universidad-laica-vicente-rocafuerte-de-guayaquil-facultad-de-administracion-carrera-de-ingenieria-comercial.html>
<https://ingenioempresa.com/compras-iso-9001/>

Instances where selected sources appear:

24

Firma: _____

Roberto Flores Moncayo

ECON. ROBERTO ROSENDO FLORES MONCAYO

C.I. # 0909938698

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/as estudiantes/egresados/as GEOMARA ANDREA CRIOLLO BOHÓRQUEZ, y THALÍA MARJORIE MERA MARTÍNEZ declaro (amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/as suscritos/as y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE COMPRAS PARA LA EMPRESA HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.

Autor(es)

Firma:

GEOMARA ANDREA CRIOLLO BOHÓRQUEZ

C.I. 0930401971

Firma:

THALÍA MARJORIE MERA MARTÍNEZ

C.I. 0930933866

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE COMPRAS PARA LA EMPRESA HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA., designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “PLAN DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE COMPRAS PARA LA EMPRESA HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA”, presentado por los estudiantes **GEOMARA ANDREA CRIOLLO BOHÓRQUEZ** y **THALÍA MARJORIE MERA MARTÍNEZ** como requisito previo, para optar al Título de INGENIERA COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación

Firma: Roberto Flores M.

ECON. ROBERTO ROSENDO FLORES MONCAYO

C.I.0909938698

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quería agradecer el apoyo recibido por parte de toda mi familia, desde mis padres y hermanos. Mis padres, que siempre han estado apoyándome y a mi lado, desde que empezara a estudiar esta bonita pero dura carrera, y que siempre me han sabido inyectar moral en mis peores momentos, no solo vividos a causa de mis estudios sino como consecuencia de la vida. A mis hermanos, que por supuesto son los mejores del mundo, por lo menos para mí. A los profesores que contribuyeron en mi desarrollo académico. A los amigos que he conocido durante esta etapa de mi vida.

Geomara Andrea Criollo Bohórquez

A través de estas líneas quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que con su ayuda han colaborado en la realización de este trabajo de investigación. A todos mis compañeros y en especial a mi compañera de tesis Srta. Geomara Criollo, con ellos he caminado a lo largo de la carrera entre altos y bajos, momentos en que sentíamos que la meta estaba lejana, pero con tesón y perseverancia, logramos cruzar la misma. Especialmente a mi tutor de tesis Msc. Roberto Flores por la acertada orientación que me permitió que esta tesis llegara a buen término. A mis profesores y autoridades de la ULVR quienes han impartido sus conocimientos, enseñándonos que el profesional antes que nada es humano y que tiene un compromiso con la sociedad. A mis más cercanos, quienes han palpado de cerca el sacrificio del tiempo que no les dedicaba por las horas de exhaustivo de estudio y trabajo que se ven plasmados en este trabajo. A ustedes todo.

Thalía Mera Martínez

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a mi madre quien siempre me ha apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios, a mi desarrollo personal y profesional. También a mis hermanos quienes han sido mi mayor motivación para no declinar en mis estudios.

Geomara Andrea Criollo Bohórquez

Le doy gracias a Dios por ayudarme a conseguir mi meta. A mis padres gracias por su paciencia, comprensión y al gran sacrificio que hicieron para que yo pudiera cumplir con el mío. Por el apoyo incondicional de ambos que me inspiró a ser mejor para ustedes, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de ustedes, gracias por estar siempre conmigo. Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes con todo mi cariño y mi amor por que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme cada día más y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento por estar en los buenos y malos momentos.

Thalía Mera Martínez

ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	1
Capítulo I: Diseño de la investigación.....	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Diagnóstico del problema	4
1.3 Formulación del problema	6
1.4 Sistematización del problema	6
1.5 Objetivos de la investigación	6
1.5.1 Objetivo general.....	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Justificación de la investigación	7
1.6.1 Justificación teórica.....	7
1.6.2 Justificación práctica.....	8
1.6.3 Justificación metodológica.....	8
1.7 Ideas a defender.....	9
1.8 Delimitación o alcance de la investigación.....	9
Capítulo II: Marco Teórico.....	10
2.1 Antecedentes del problema que se investiga	10
2.2 Fundamentación teórica.....	11
2.2.1 Cultura organizacional.....	11
2.2.2 Promover una cultura organizacional apropiada.	12
2.2.3 Comunicación en las organizaciones.....	14
2.2.4 Trabajo en equipo.	14
2.2.5 Estructura organizacional	15
2.2.6 Organigrama	18

2.2.6 Proceso.	19
2.2.6.1 Mejora de Procesos.....	20
2.2.6.2 Mejora Continua.	20
2.2.6.3 Manual de procedimientos.....	21
2.2.7 Área de compras.	22
2.2.7.1 Gestión de Compras.	23
2.2.7.3 Objetivos específicos de la gestión de compras.	25
2.2.7.4Etapas de la gestión de compras.	26
2.2.7.4 Gestión del Aprovisionamiento.	28
2.1.7.5 Gestión de Distribución.	29
2.2.8 Rediseño.	29
2.2.9 ISO 9001-2015	30
2.2.9.1 Aplicación de la ISO 9001-2015	31
2.2.9.2 Beneficios de la ISO 9001-2015.....	33
2.3 Marco conceptual	34
2.4 Marco legal.....	35
Capitulo III: Marco metodológico.....	40
3.1 Tipo de investigación	40
3.1.1 Investigación descriptiva.	40
3.2 Enfoque de la investigación.....	40
3.3 Técnicas e instrumentos de investigación	40
3.3.1 Técnicas de investigación.....	41
3.3.1.1 Observación Directa.	41
3.3.2 Instrumentos de investigación.	41
3.4 Población y muestra	41
3.4.1 Población.	41
3.4.2 Muestra.	42

3.5 Análisis e interpretación de resultados	42
3.5.1 Interpretación de la observación de campo.	42
3.5.2 Interpretación de las entrevistas.	45
3.5.2.1 Perfil del Entrevistado (compañía HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.)	45
3.5.2.1 Resultados de las entrevistas	45
3.5.2.4 Análisis de las Entrevistas	50
3.5.3 Interpretación de encuesta (compañía HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.)	50
3.5.4 Interpretación de evaluación de diagnóstico ISO 9001:2015.....	56
3.5.4.1 Análisis Cláusula 7.1.1	62
3.5.4.2 Análisis Cláusula 8.4.....	63
3.5.4.3 Interpretación.....	64
Capitulo IV: Propuesta	65
4.1 Tema	65
4.1 Desarrollo de la propuesta	65
4.3 Manual operativo de compras	65
Actividades Esenciales	76
Interfaz.....	76
Actividades Esenciales	80
Interfaz.....	80
Conclusiones.....	83
Recomendaciones.	84
Bibliografía.....	85
ANEXOS	87

Índice de tablas

Tabla 1: Requisitos legales alineados a la Tributación.....	35
Tabla 2: Requisitos legales alineados a ley de Compañías.....	38
Tabla 3: Requisito Legal alineado a la Propiedad Intelectual.....	39
Tabla 4: Población	42
Tabla 5: Ficha de Observación	43
Tabla 6: Evaluaciones de Control	50
Tabla 7: Requerimiento de Insumos versus despacho	51
Tabla 8: Tiempo de Entrega.....	52
Tabla 7: Satisfacción con los procesos de entrada.....	53
Tabla 10: Políticas definidas.....	54
Tabla 11: 9001:2015 criterios alineados al proceso de compras	56
Tabla 12: Datos de identificación cargo jefe de compras.....	74
Tabla 13: Actividades esenciales del departamento de compras del cargo jefe de compras.	75
Tabla 14: Conocimientos formativos del cargo jefe de compras.....	76
Tabla 15: Competencias generales, SSO y específicas del cargo jefe de compras.....	77
Tabla 16: Datos de identificación del cargo asistente de compras.....	77
Tabla 17: Actividades esenciales, criterios de desempeño e interfaz del cargo asistente de compras.....	78
Tabla 18: Conocimientos informativos del cargo asistente de compras.....	79
Tabla 19: Competencias generales, SSO y específicas del cargo asistente de compras...	80

Índice de gráficos

Gráfico 1: Diseño estructural esquemático.....	16
Gráfico 2: Modelo básico de organigrama	18
Gráfico 3: Organización de línea y asesoría.....	19
Gráfico 4: Organización de Línea.	19
Gráfico 5: Integración del departamento de compras con otras áreas de la empresa.	23
Gráfico 6: Integración del departamento de compras con otras áreas de la empresa.	24
Gráfico 7: Diagrama de calidad y mejora continua de una empresa.	32
Gráfico 8: Interpretación estadística de la Observación de Campo.....	43
Gráfico 9: Barras Evaluaciones de Control	51
Gráfico 10: Solicitud Versus entrega.....	52
Gráfico 11: Barras Tiempo de Entrega.....	53
Gráfico 12: Barras Satisfacción.....	54
Gráfico 13: Barras Políticas.....	55
Gráfico 14: Porcentaje de Cumplimiento por criterio verificado	62
Gráfico 15: Porcentaje de Cumplimiento	64
Gráfico 16: Diagrama de flujo proceso de compras de la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG	68
Gráfico 17: Organigrama de la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG.....	74

Índice de anexos

Anexo 1: Formato de Encuesta al Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.....	87
Anexo 2: Ficha de observación empleada en la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA	88
Anexo 3: Personal en Obra.....	89

Introducción

A nivel global las organizaciones empresariales giran a una rapidez cambiante imparable siempre en busca de la mejora continua y de la generación de ingresos creando factores diferenciadores con la competencia directa de acuerdo al segmento de mercado en el que se encuentren.

Un aspecto importante dentro de las organizaciones es que sus colaboradores conozcan el proceso operativo medular de la organización y de esta manera establecer una relación con el cliente, de tal manera que encuentren la satisfacción en la relación comercial establecida entre ambas partes. En su mayoría las organizaciones realizan mejoras en áreas de alta gerencia o ventas para que la captación de clientes vaya en aumento, pero descuidan procesos claves como son los del área de compras.

El presente trabajo investigativo es realizado por la necesidad que posee la empresa de estudio en un rediseño en el proceso clave de compras de la compañía **HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.**, empresa privada dedicada a la construcción e obras civiles.

Para el efecto de este trabajo investigativo se realizó un estudio del proceso de compras a través de un análisis de perspectivas basada en 3 fases que son: diagnóstico del problema, pronósticos del problema y control del pronóstico esto conlleva a la levantar la estructura y su fundamentación en la propuesta pudiendo establecer objetivos específicos alcanzables. Además se aplicaron instrumentos de investigación alineados a recopilar información necesaria del proceso y de la cultura organizacional de la empresa de estudio. El presente trabajo está compuesto de cuatro capítulos alineados de la siguiente manera:

Capítulo I, se estructura las generalidades de la investigación las cuales están basadas en el conocimiento del problema y sus respectivas consecuencias y sus posibles soluciones.

Capitulo II, aborda los antecedentes de la investigación con fundamentación teórica a fin a la problemática de estudio, con un bagaje de conceptos alineados a la investigación.

Capitulo III, se basó en el marco metodológico utilizado en el presente proyecto de estudio, alineado a metodologías y herramientas como las entrevistas y encuestas basadas en un banco de preguntas acorde al objeto de estudio con verificaciones alineadas a la Norma ISO 9001:2015 apartado 7 y 8.

Capitulo IV, es el desarrollo de la propuesta y del cumplimiento de los Objetivos de estudio, así como la exposición de las conclusiones y recomendaciones orientadas en dar continuidad a la aplicación de este trabajo investigativo.

Capítulo I: Diseño de la investigación

1.1 Tema

Plan de Rediseño Organizacional en el área de compras para la empresa **HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.**

1.2 Planteamiento del problema

En diciembre del 2017, nació la empresa Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda., desde sus inicios la compañía ha soportado diversos cambios durante el transcurso de su desarrollo, siendo el proceso de compras, uno de los más afectados. A criterio del gerente, la empresa constructora no posee un sistema para gestionar las compras, además, existe poca preparación y compromiso por parte del personal encargado, lo que dificulta gestionar adecuadamente esta actividad.

Adicional a ello, los procesos de compras no se encuentran alineados a la gestión del Departamento Técnico, y es precisamente en esta área donde se determinan los recursos necesarios para llevar a cabo las obras de construcción. Según el director técnico, no existe una persona que se encargue de realizar el seguimiento a los procesos de compras y aprovisionamiento.

Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda., no ha normado el proceso de compras, es decir no existe un manual o información suficiente que indique cuales son los pasos a seguir para la adquisición de materiales, insumos y suministros, de tal manera que, en las distintas áreas de la empresa, las compras suelen realizarse directamente, saltándose el proceso de tramitar una orden de compra. Según el encargado de compras, ha habido ocasiones en que se le informa de determinada adquisición, cuando los proveedores se acercan a reclamar los respectivos pagos. El desorden que actualmente existe en cuanto

la gestión de compras genera reprocesos, demoras y variaciones en los presupuestos, ocasionando pérdidas tanto en tiempo como en beneficios de descuentos.

El bajo nivel de gestión del Departamento de Compras de la empresa, se debe a que este no se encuentra bien estructurado, al contrario las decisiones se comunican de manera verbales, y sin la autorización de algún responsable para la aprobación de montos en compras de materiales de construcción, lo cual provoca desabastecimiento en el área de bodega y retraso en las construcciones planificadas.

En resumen, la empresa Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda., afronta una serie de problemas en relación con la gestión de compras, entre los que destacan la carencia de un manual de funciones para el personal de compras, carga laboral alta y poco personal para realizar el trabajo, equipo de trabajo sin entrenamiento, duplicidad de los rubros de compra en los asientos contables, falta de inventario y manejo inadecuado del stock de los materiales lo que provoca escases o sobrecompra.

Al momento la empresa tiene un contrato de realizar para la construcción de varias piscinas en una camaronera ubicada en la isla Puna; y tiene un plazo de cinco años para que dicha obra sea entregada, la cual se está retrasando debido al manejo inadecuado de stock que posee la empresa. Si la empresa no logra gestionar de manera adecuada su departamento de compras, a futuro sus finanzas pueden verse seriamente afectadas poniendo en riesgo su operatividad.

1.2.1 Diagnóstico del problema

En esta etapa se identifican las potenciales causas de los problemas que posee la empresa de estudio, los cuales se detallan a continuación:

- El personal de Compras no posee manual de funciones bien estructurado.

- El área de compras no posee una estructura del proceso.
- Cantidad de volumen de trabajo alto.
- Poco personal.
- Personal sin entrenamiento.
- Re procesos de trabajo.
- Duplicidad de asientos contables.
- Falta de stock de materiales.
- Falta de inventario.

1.2.2 Pronóstico

Dentro de esta fase se determina las consecuencias de las causas expuestas en la fase anterior, obteniendo las siguientes:

- El personal no realiza el trabajo en los tiempos programados.
- El área de compras no cumple las expectativas de los otros procesos.
- Pago de horas extras en desmedida.
- Incapacidad de manejar en orden el proceso.
- Alteración del proceso contable.
- Reprogramación de entregas con los clientes.

1.2.3 Control del pronóstico

En la fase de Control de Pronóstico, se determina alternativas de solución para eliminar las causas de raíz o a su vez disminuirlas y prevenirlas.

- Trabajo por metas.
- Planificación mensual de actividades.
- Trabajo con bonificación de cumplimientos.
- Manual de Funciones para los departamentos relacionados.

- Programación mensual de entregas.
- Comunicación formal de actividades.

1.3 Formulación del problema

¿De qué forma contribuirá un rediseño en el proceso de compras en la empresa Heng Zheng Construzheng Cía.? Ltda.?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual en el departamento de compras de la empresa Heng Zheng Construzheng Cía.? Ltda.?
- ¿Qué estrategias se deben aplicar en el proceso de compras y abastecimiento de inventarios?
- ¿Cómo deben estar diseñadas las funciones en el proceso de compras?
- ¿Qué tipo de propuestas se pueden elaborar para optimizar el proceso de compras?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Analizar la gestión de compras de la empresa Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda. y su incidencia dentro de la organización, para elaborar un plan de rediseño organizacional para el departamento de compras de la empresa.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico actual a través de una autoevaluación por medio de los criterios de la Normativa ISO 9001.2015.
- Determinar las etapas críticas del proceso con el fin de establecer las mejoras en el proceso de compras.

- Determinar las estrategias adecuadas que se deban incluir en el plan de rediseño organizacional en el área de compras de la empresa Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda.
- Diseñar un manual de procesos y de funciones del departamento de compras con el fin de mejorar la eficacia del proceso.

1.6 Justificación de la investigación

1.6.1 Justificación teórica

La investigación que se presenta, tiene su sustento en la teoría clásica de la administración, ya que la gestión se cimienta en el proceso administrativo, y esta a su vez, se basa en la planificación, organización, dirección y control, la cual manejada por los componentes de la empresa para amoldar y perfeccionar las necesidades y funciones de las distintas áreas.

Por otro lado, la teoría clásica establece que, como parte de la proporcionalidad de las funciones administrativas, es preciso que se incluya al departamento de compras, para que se asignen funciones de forma proporcional y de este modo alcanzar la trazabilidad de las actividades de sus integrantes.

De esta manera, la investigación aporta con nuevas ideas acerca de la gestión de compras, y como esta debe manejarse dentro de una empresa constructora. Por medio de las bases teóricas se pretende identificar los factores que inciden en la gestión del proceso de compras de la empresa Constructora Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda., y de esta manera poder obtener resultados para rediseñar un proceso alineado a las necesidades de la compañía sin volverlo robusto ni engorroso, que es la primera resistencia al cambio de los colaboradores.

1.6.2 Justificación práctica

El estudio justifica su desarrollo práctico, en la contribución que el mismo dará a la gestión de compras de la Constructora Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda., a través de este trabajo de investigación, la empresa podrá realizar mejoras en las áreas vinculadas para lograr la optimización de su departamento de compras. El impacto del estudio es de gran ayuda práctica, ya que contribuye a que la gerencia general pueda realizar las correcciones necesarias para agilizar los procesos de gestión de compras en el menor plazo posible.

La información recopilada en el presente estudio será proporcionada por los actores principales de los procesos de entrada y salida y así se podrá determinar de manera objetiva e imparcial la mejora continua que es lo que se desea conseguir en la compañía. En vista de ello, la investigación también sirve como material de consulta para complementar el conocimiento que requieren los futuros administradores, así como otras empresas constructoras, las cuales día a día buscan mejorar sus procesos para poder mantener o mejorar su competitividad.

1.6.3 Justificación metodológica

La investigación realizada en la empresa de estudio proporcionará datos relevantes para la toma de decisiones que permitirán encontrar soluciones integrales a los problemas que actualmente tiene dicha empresa en el área de compras. Estos datos serán recolectados utilizando técnicas de investigación y de recolección de datos tales como la observación de campo, en la cual se visitará la empresa y se observará cómo se realizan las operaciones cotidianas, se realizarán entrevistas a los colaboradores, también se entrevistarán a profesionales ajenos a la empresa con el fin de obtener información relevante que ayude al desarrollo de la propuesta. Estas investigaciones

tienen la finalidad de que los datos recolectados sean lo más veraces posibles, teniendo como fuente de información a los actores principales dentro de su proceso de compras.

1.7 Ideas a defender

El Plan de Rediseño Organizacional, permitirá mejorar la eficacia del proceso de compras en la empresa Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda.

1.8 Delimitación o alcance de la investigación

- **Delimitación espacial:** la investigación se realizará en las instalaciones de la Constructora Heng Zheng Construzheng Cía. Ltda., ubicada en el cantón Durán, en la ciudadela Abel Gilbert Solar 5 Manzana B33.
- **Delimitación temporal:** la investigación se realizó entre julio y diciembre del 2018.
- **Campo:** Procesos - Gestión
- **Área:** Compras
- **Delimitación Universal:** El universo de estudio para la realización de este trabajo investigativo fueron las personas que laboran en la empresa de estudio.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes del problema que se investiga

Para el sustento del presente proyecto investigativo se tomó como referencia conceptos y teorías expuestas alineadas al tema investigativo.

La teoría de la Organización de Henri Fayol describe como una organización debe ser adecuada a través de cinco reglas o deberes de la administración:

- 1) Planeación: Diseñar un plan de acción para mañana.
- 2) Organización: Brindar recursos para la puesta en marcha.
- 3) Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar el trabajo del personal.
- 4) Coordinación: integración de los esfuerzos.
- 5) Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo a lo planificado.

Dentro de su modelo el autor defiende la teoría que la administración se puede enseñar, por ende, el autor define 14 principios de cómo direccionar la administración división de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, interés general sobre el individuo, justa remuneración al personal, delegación versus centralización, jerarquías, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.(Fayol, 1916).

Desde el contorno de este trabajo investigativo se tomó estudios y proyectos de tercer nivel para realizar rediseños y controles del proceso de compras: “Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial YUCAILLA CIA. LTDA. LATACUNGA” (Azubadin, 2010).

Inés Azubadin da a conocer como es importante tener una buena gestión documental dentro del proceso de compras y como esto permite a que el proceso sea cíclico ocasionando resultados positivos para el cliente interno y externo.

María PARRALES (2017) nos indica en su trabajo de titulación, denominado “Diseño de un manual de procesos para la gestión de compras en Shoes Store –Guayaquil”, que para tener una buena planificación es necesario tener un manual de procesos. Además establece la importancia de una adecuada formación y capacitación profesional para el desarrollo de las funciones y actividades diarias.

Liliana Cárdenas(2014) nos instruye en su trabajo de cuarto nivel denominado “Rediseño e implementación del proceso de compras y pagos de la empresa A.G.A. S.A.”, que el proceso de compras en todo tipo de negocio tiene un aporte diario a los resultados de la organización. Se debe de realizar un levantamiento o autodiagnóstico para verificar si no existe duplicidad de actividades y de funciones ocasionado reproceso o saturación de carga laboral.

Finalmente Telesaca&Velasca(2010) en el estudio que lleva por nombre “Diseño de una Estructura Organizacional y funcional para la empresa “Compuauto” proponen un modelo de estructura organizacional y funcional. Se tomó como punto de partida para esta investigación la descripción de la organización, su situación actual, para luego proponer un rediseño de las funciones utilizando herramientas como el FODA, Manual Orgánico Funcional.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Cultura organizacional.

La cultura organizacional (CO) es conceptualizada por Guizar(2013) como aquella direccionada a facilitar la implantación de “acciones dinámicas con más

facilidad a las situaciones cambiantes del medio”, para lograr el desarrollo de la cultura organizacional, es necesario que el personal de la empresa se encuentre comprometido, que se establezcan normas a seguir y se otorgue valor a las operaciones de la organización. La CO se promueve desde los más altos mandos, son quienes crean el clima laboral, sus valores y principios determinan los lineamientos de la organización. Un valor puede definirse “como la creencia relativamente permanente, sobre lo que es o no es apropiado” (Koonts, 2012)

Bernal & Sierra (2013) mencionan que la administración es clave dentro de la cultura organizacional, y para poder alcanzar la efectividad administrativa las organizaciones deben de poseer un control de las relaciones interpersonales y la comunicación debe ser fluida, por ello para la correcta implementación de la CO es necesario que se mantengan un adecuado canal de comunicación, sin embargo esto no es efectivo sin no se adiciona el trabajo en equipo.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas de acuerdo a sus competencias o habilidades específicas que sirven para cumplir las metas pre establecidas, poseen características similares son participativos, socializan experiencias, aportan argumentos y poseen objetivos comunes. Los equipos de trabajo se establecen ante la necesidad de la estructura organizacional, la cual debe enfrentarse al entorno cambiante y competitivo.

2.2.2 Promover una cultura organizacional apropiada.

La cultura organizacional de una empresa, sea una pyme o una gran empresa, debe estar basada en principios que reflejen las creencias esenciales con la que desarrollaran las relaciones de los empleados, clientes y proveedores, las cuales

cimentara las bases para garantizar un crecimiento sostenido, de tal modo que, las ganancias y competitividad converjan con los valores éticos y humanos (Cebrián, 2017)

La cultura se promueve desde los más altos mandos, son quienes crean el clima laboral, sus valores y principios determinan los lineamientos de la organización. Un valor puede definirse “como la creencia relativamente permanente, sobre lo que es o no es apropiado” (Koonts, 2012)

Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos comunes, es necesario que la cultura organizacional tenga intrínseco los siguientes principios fundamentales:

- Alto nivel de confianza
- Respeto
- Credibilidad empresarial
- Tendencia hacia la mejora continua
- Compromiso

Parrales (2017) indica que “para crear una cultura organizacional que permita a las personas desarrollarse en un ambiente adecuado y crecer personal y profesionalmente es necesario conocer los factores que ésta enfrenta”. Los factores que el autor menciona, son aquellos cambios tanto externos como internos, los primeros se relacionan con el cambiante entorno globalizado, mientras que los segundos se asocian a la manera como los colaboradores se integran para trabajar conjuntamente y así alcanzar los objetivos empresariales, y el papel que desempeñan para incrementar la competitividad empresarial.

Por su parte Cebrián (2017) indica que “es adecuado que todos los empleados tengan un perfil que sea afín a la cultura deseada dentro de la empresa, por ello es

necesario que todas las personas que ingresen y tengan un perfil acorde a la cultura”. Por ello es necesario que la empresa mantenga la cultura organizacional, y evalúe a sus empleados para determinar si están alineados a las funciones que el cargo requiere, y si alguna persona no esté acorde, la empresa pueda definir acciones correctivas, las cuales pueden venir de la mano de las capacitaciones y otros eventos que fortalezcan el conocimiento interno de la organización.

2.2.3 Comunicación en las organizaciones.

Para poder alcanzar una efectiva administración dentro de las organizaciones se debe de poseer un control de las relaciones interpersonales y la comunicación debe ser fluida. En las organizaciones, la comunicación es esencial para alcanzar el buen funcionamiento y garantía de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, en este sentido es importante resaltar que la comunicación no solamente es importante al interior de la empresa, sino que además, es la base principal para la creación de alianzas estratégicas entre diferentes organizaciones, esto permite que la empresa pueda mejorar sus niveles competitivos y la vinculación con el entorno(Bernal y Sierra, 2013).

Por otra parte, Gómez (2014) indica que la comunicación puede ser interna y externa. La primera se refiere a la manera como se comunican los miembros de la organización, mientras que la segunda consiste en proyectar, promover y reforzar las imágenes de la organización.

2.2.4 Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es la necesidad que se presenta en este entorno cambiantes de la estructura organizacional, hoy en día se argumenta que es un estilo de vida laboral el cual permite que la organización efectúe sus actividades de manera ordenada y

cíclica. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas asignadas de acuerdo a sus competencias o habilidades específicas que sirven para cumplir las metas pre establecidas, poseen características similares son participativos, socializan experiencias, aportan argumentos y poseen objetivos comunes.

En la actualidad, para que la organización mantenga su éxito requiere de las capacidades y talentos de su capital humano, esta forma de trabajar de manera conjunta, consiste en que todos los miembros de la empresa aporten con su conocimiento, formen un todo y sean responsable de las metas en común. Por lo mencionado, se puede afirmar que el trabajo en equipo es la mejor manera de fomentar un buen clima laboral ya que potencia la motivación de los empleados y, por ende, la retención del talento, uno de los mayores retos hoy en día en las organizaciones.

La competitividad a nivel laboral, su dinamismo y flexibilidad, han ocasionado que muchas empresas exitosas a nivel mundial, hayan tenido que replantearse las estrategias internas como una manera de permanecer en el mercado. Con el trabajo en grupo se obtiene mejores resultados, más rápido y eficaces. Por lo tanto, promover el trabajo en equipo dentro de una empresa ya que es una de las mejores opciones para el desarrollo de la misma.

2.2.5 Estructura organizacional

La organización consiste en instaurar relaciones afectivas de comportamientos entre todos los colaboradores de la empresa, ante ello Guizar(2013) establece que “el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte lo cual lo convierte en una disciplina apasionante”, para diseñar la estructura organizacional es preciso que se lleven a cabo dos etapas:

1. Especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. Coordinar las diferentes etapas de especialización dentro del sistema organizacional total.

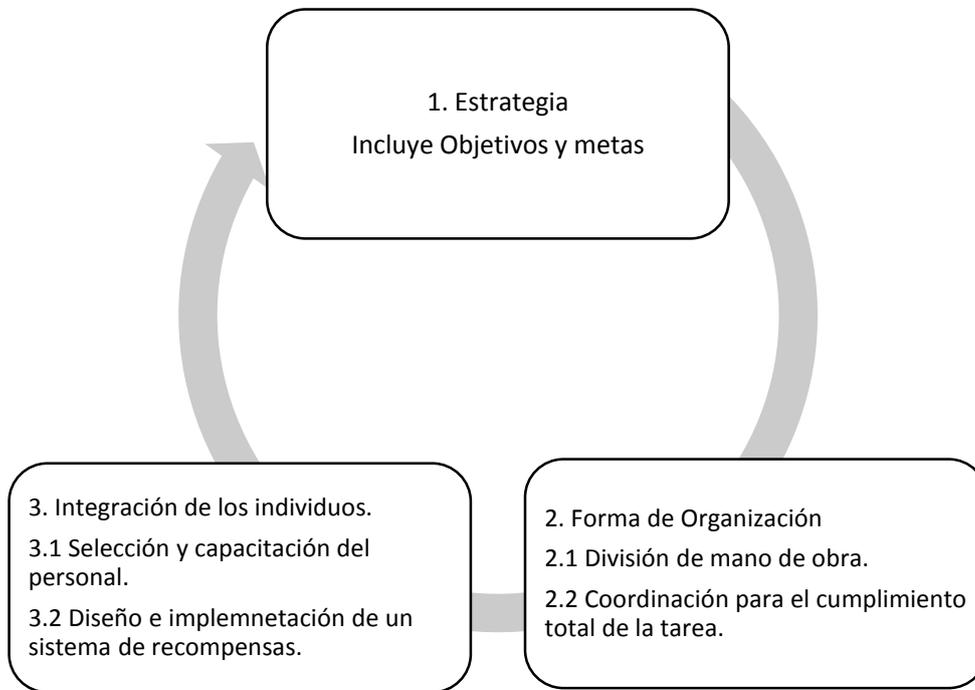


Gráfico 1: Diseño estructural esquemático

Fuente: (Guizar, 2013)

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

El diseño organizacional busca la coherencia en una forma que la empresa se adecue a las exigencias del entorno, para ello es necesario que la organización plantee sus estrategias (incluye objetivos y metas), divida y coordine los procesos que se llevan a cabo e integre a todos los colaboradores de manera efectiva, para ello es necesario que se capacite al personal e implemente un sistema de recompensa e incentivos.

Solo diseñando a la organización se logra obtener una sólida estructura organizacional (EO), la misma es definida por Amaru (2009, pág. 232) como “el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y dichas unidades”, cuando las empresas mantienen una

pobre EO, no obtienen buenos resultados (Herrera, 2017), ya que la EO permite que correcta distribución de las actividades y recursos con la finalidad de que la empresa y empleados puedan alcanzar sus objetivos en común (Jara, 2016).

La estructura organizacional se define, “como el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y dichas unidades”. (Amaru, 2009, pág. 232)

La estructura organizacional se basa en cinco pilares:

- Especialización laboral: debe contratarse empleados competentes a las actividades a realizar.
- División Departamental: los procesos de la empresa deben ser seccionados para que sean manejados por departamentos especializados.
- Encadenamiento de mando: para ello es necesario que se establezca las relaciones jerárquicas, sus atributos y obligaciones.
- Límites a la actividad de los empleados, para evitar la sobrecarga laboral o la distribución inadecuada de obligaciones.
- Formalizar el modelo estructural, esto se logra mediante la elaboración de manuales de procesos, códigos de trabajo, guías operativas, entre otros.

Las organizaciones que trabajan en los pilares mencionados, alcanzan la optimización de sus procesos mejorando de esta manera sus indicadores de productividad y competitividad a la vez que incrementan su eficacia y eficiencia (Delgado & Duarte, 2013).

2.2.6 Organigrama

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura con la que cuenta la organización, por medio de los mismos se crean líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización.

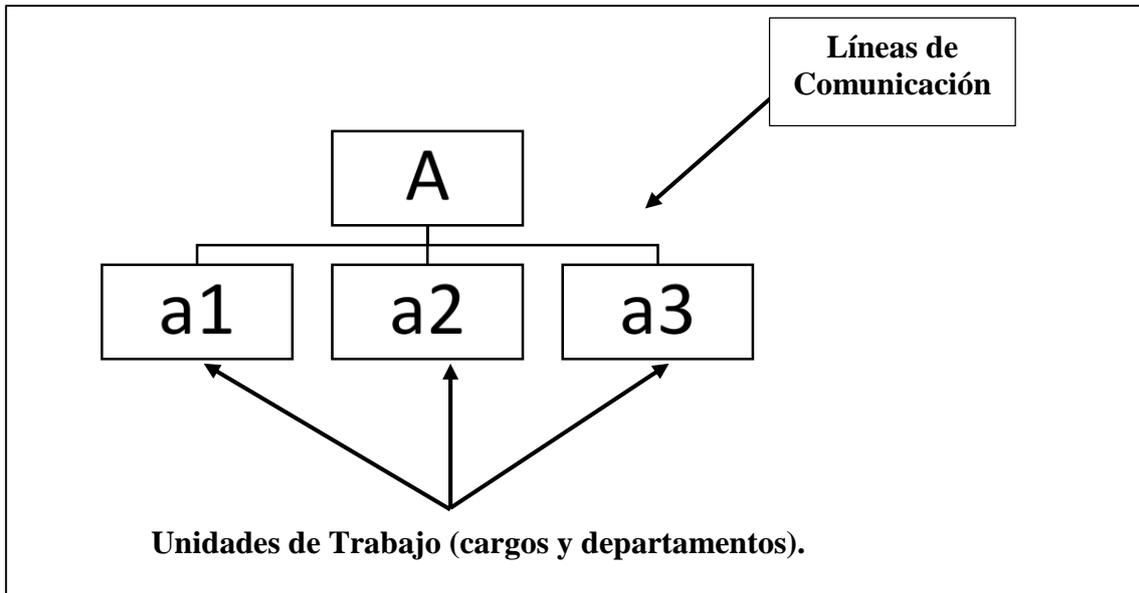


Gráfico 2: Modelo básico de organigrama

Fuente: Obtenido de *Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo.* (Amaru, 2009)

Los organigramas son bastante útiles para comprender como funciona la empresa, ya que a través del mismo se representan los diferentes componentes de la organización, como se interrelacionan y cómo encaja cada uno de ellos dentro de la empresa (Daft, 2014). En el modelo presentado en la figura 1, los rectángulos representan un bloque o unidad de trabajo y al mismo tiempo las responsabilidades de cada persona. Las autoridades y jerarquía es el número de niveles en los que se distribuyen los rectángulos. Las líneas que unen a los rectángulos muestran la independencia son la comunicación y coordinación de todos los niveles. Existen dos tipos de estructuras la organización de línea y organización de línea y asesoría.

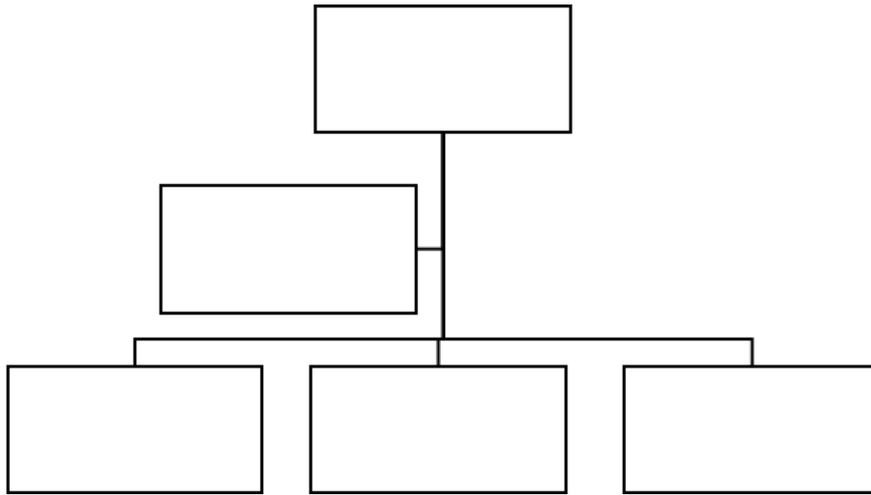


Gráfico 3: Organización de línea y asesoría.
Fuente: (Amaru, 2017)

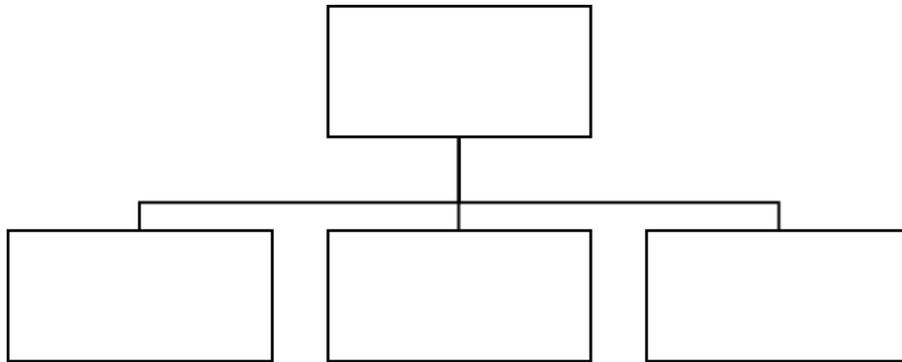


Gráfico 4: Organización de Línea.
Fuente: (Amaru, 2009)

La organización de línea no hay ninguna interferencia entre cada nivel jerárquico y el nivel subsecuente. En la organización de línea y asesoría son prestadores de servicio a unidades de línea. Para que una organización pueda manejarse con líneas de mando y jerarquías debe de promoverse un cambio en su cultura.

2.2.6Proceso.

Dentro de la administración, se denomina proceso a un conjunto de actividades que deben realizarse para dar solución a un problema administrativo. Para que un proceso se lleve de manera correcta, es necesario que se respeten las metas, estrategias, y políticas de la empresa, además se deben plantear objetivos claros para que el proceso

sea fluido. Según (Berenguer & Ramos, 2014), el proceso administrativo se encuentra compuesto de cuatro etapas:

- **Planeación:** investigación de entorno, planteamiento de estrategias, delimitación de propósitos y acciones a ejecutar a corto, mediano y largo plazo.
- **Organización:** Etapa adecuada para la definición de cargos, las reglas y los comportamientos que deben tener todas las personas que se encuentran dentro de la organización. Aquí se dispone y se coordinan los recursos disponibles como los humanos, los materiales y los financieros.
- **Dirección:** en este nivel se ejecutan los planes, se motiva a los integrantes, se incentiva a la comunicación y se supervisa para alcanzar las metas.
- **Control:** en esta fase se evalúa el desarrollo general de la empresa.

En el proceso administrativo todos los componentes son importantes, cada parte tiene una función específica y si falla cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

2.2.6.1 Mejora de Procesos.

De acuerdo a lo establecido por (Alvarez, 2007) la mejora de procesos dentro de una organización puede alcanzar una mejora cuantificable de un 30 – 40%. Las estrategias se orientan a cambiar las funciones, procesos, estrategias que conllevan a la mejora continua.

2.2.6.2 Mejora Continua.

La mejora de los procesos dentro de una organización permite que se alcance una mejora cuantificable de entre el 30% al 40% de la gestión que lleva a cabo la

empresa, estas mejoras se llevan a cabo mediante la implementación de estrategias que llevan a la Mejora Continua (MC).

La Mejora Continua también llamada PHVA, fue establecida en 1950 por el empresario japonés Edward Deming, y consiste en identificar y satisfacer las necesidades del cliente a menor coste, con la finalidad de incrementar la competitividad empresarial. Para conseguir dichas mejoras es necesario suprimir, eliminar simplificar combinar u ordenar los procesos o actividades que no añaden valor a la organización y de esta manera se reducirá el coste hacia el producto final.

Alcalde (2010) indica que la forma de ser más competitivos consiste en identificar y satisfacer las necesidades del cliente sea interno o externo a menor coste. Para conseguir dichas mejoras es necesario suprimir, eliminar simplificar combinar u ordenar los procesos o actividades que no añaden valor a la organización y de esta manera se reducirá el coste hacia el producto final.

2.2.6.3 Manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos son un conjunto de documentos en donde se describen tareas o actividades de manera ordenada de esta manera la organización no ocasiona en desvíos no controlados. Los manuales de procedimientos, son documentos del sistema de control interno, creados para contener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización (Azubadin, 2010)

Para Palma (2015), los manuales de procedimientos contienen la descripción de las actividades que deben seguirse para realizar determinada función de una unidad

administrativa, incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen en la empresa, sus responsabilidades y nivel de participación.

2.2.7 Área de compras.

Es el departamento responsable de realizar, asegurar y garantizar las actividades de compras y que se cumplan a cabalidad, con el fin de abastecer materiales e insumos. Esta área es la responsable de todas las actividades para la adquisición de las materias primas, piezas de repuestos, servicios, y demás que sean requeridas por la organización.

El objetivo general del departamento de compras, es asegurar que los suministros de materias primas e insumos, tengan una continuidad evitando de esta manera, posibles roturas de stock. La reducción de costos es uno de los objetivos que persigue este departamento, siendo sus principales tareas las siguientes:

- Mejorar la negociación con los proveedores, realizando una buena gestión con los mismos, este factor garantiza el buen funcionamiento de la empresa en general.
- Aprovechamiento de materiales, una de las tareas más importantes, ya que el departamento de compras debe proveer de todos los materiales necesarios para cumplir con las tareas marcadas, si una empresa no se encuentra abastecida correctamente, pueden darse roturas de stock.
- Integrar el departamento de compras con los demás departamentos de la empresa, la gestión de compras no debe ser una pieza aparte, sino que forma parte del rompecabezas empresarial, ya que está directamente ligado a varios departamentos:



Gráfico 5: Integración del departamento de compras con otras áreas de la empresa.

Fuente: (Amaru, 2009)

El departamento de compras juega un papel estratégico dentro de las empresas, y las decisiones que toma este departamento son fundamentales para el correcto funcionamiento de dichas empresas (Cuatrecasas, 2010)

2.2.7.1 Gestión de Compras.

Para ello estos departamentos realizan la gestión de compras el cual es conceptualizada por Moya (2007) como “el proceso que consiste en obtener del exterior de la empresa materiales, productos, servicios necesarios para su funcionamiento, en cantidades adecuadas y plazos establecidos”.

“Es la secuencia de actividades que dan lugar a la realización de una adquisición y compra” de acuerdo a (Joan Escrivá Monzó; Vicente Savall Llidó; Alicia Martínez García, 2014) las cuales se encuentran representadas a continuación:

La compra dentro de los departamentos se realiza mediante ciclos, es decir de acuerdo a secuencia de actividades que dan lugar a la realización de una adquisición y compra, los cuales se representan en la siguiente figura 2.

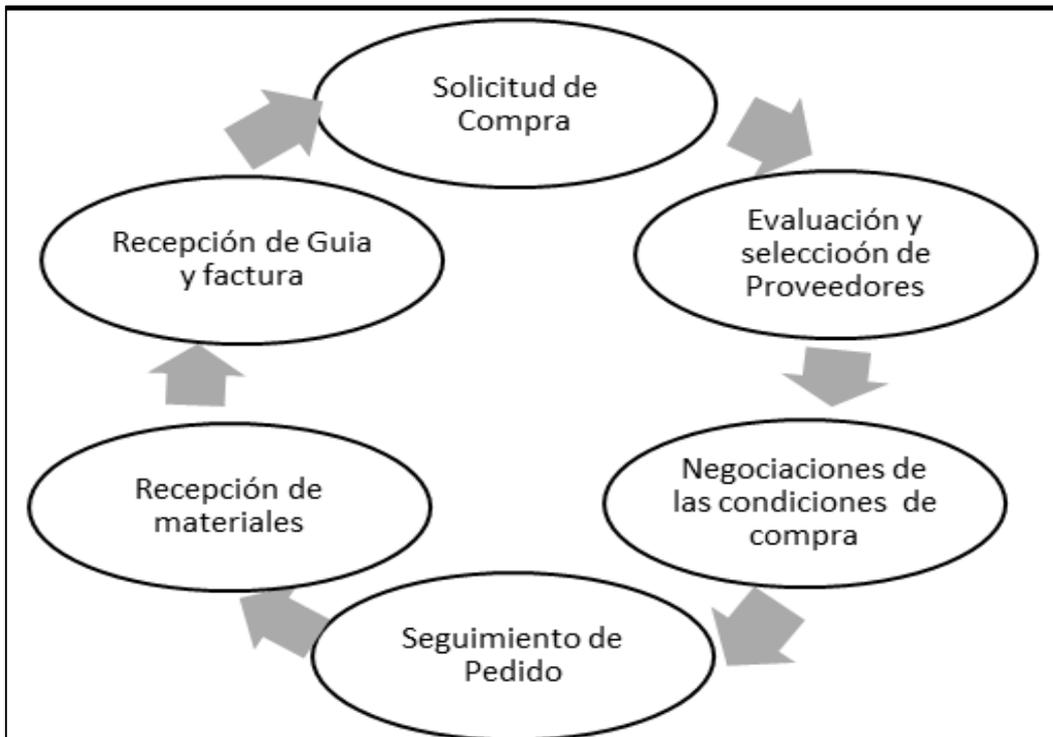


Gráfico 6: Integración del departamento de compras con otras áreas de la empresa.

Fuente: Obtenido de Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo. (Amaru, 2009)

Dentro a las funciones de compras se distinguen cinco que podría desempeñar una persona, al momento de decidir las mejores opciones:

- El iniciador, una persona sugiere la idea a adquirir del producto o servicio específico.
- El influyente, la persona mantiene un punto de vista o sugerencia de peso que conlleva a la decisión de compra final.
- El que decide, persona que determina alguna parte de la decisión de compra.
- El comprador, es quien realiza las compras.
- El usuario, la persona que consume o usa el producto.

Una empresa necesita identificar estas funciones porque tienen implicaciones en el diseño del producto, la determinación de los mensajes y el destino que se asigna al presupuesto de promoción (Bernal y Sierra, 2013).

2.2.7.3 Objetivos específicos de la gestión de compras.

Las actividades que se realizan durante la gestión de compras deben responder a los objetivos departamentales para de este modo las compras sean realizadas de manera eficiente, Sangri(2014) establece varios objetivos a cumplir:

- Reducción de costos: Obtención de utilidades y a la vez mejorar el trinomio costo beneficio - utilidad.
- Comprar al mínimo precio: Sin olvidar la calidad, el volumen y la pronta utilización de lo adquirido.
- Servicio: Optimizando los tiempos y las coordinaciones con los departamentos a los que da servicio.
- La responsabilidad del área de compras en sus diversas actividades definidas.
- Controlar los convenios: En este objetivo al área de compras le interesan todos los convenios que fueron, son y serán necesarios para el financiamiento que otorgue el proveedor.
- Control de los tratados comerciales con los proveedores.

Por otro lado el departamento de compras también realiza la gestión de aprovisionamiento, Tejero y Polanco (2014) mencionan que se debe distinguir comprar y aprovisionar, es preciso aclarar que el aprovisionamiento está direccionada a abastecer a la empresa de todos los productos, bienes y servicios del mercado los cuales son

necesarios para su funcionamiento para ello es necesario que se lleven a cabo las siguientes actividades:

- Proveer la necesidad de la empresa
- Planificar con tiempo
- Buscar en el mercado la gama de productos y adquirirlos
- Asegurarse de que se reciban en las condiciones demandadas
- Garantizar el abastecimiento en cuanto a cantidad, tiempo, calidad y precio.

Después de realizada la compra la bodega receipta los productos solicitados en compras y continua con el proceso de identificación, registro, ubicación, custodia y control cuya finalidad es que el producto se encuentre disponible para el área de construcción.

2.2.7.4 Etapas de la gestión de compras.

Las principales etapas y actividades del proceso de decisión de compras son las siguientes:

1. Etapa 1.- Cálculo de necesidades: esta es una actividad propia de la planificación logística. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto. Por ello se tendrán operaciones previas a la compra, la recepción de solicitudes de compra, la consiguiente previsible programación de necesidades, la determinación de la compras a realizar y las modalidades de aprovisionamiento más idóneas (Cebrián, 2017). En esta etapa se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- i. Reconocimiento de la necesidad, el comprador debe reconocer la necesidad de adquirir determinado producto o servicio.
 - ii. Búsqueda de información, el comprador debe acopiar toda la información de los proveedores posibles, que considera necesaria para fundamentar su análisis y la toma de decisiones.
 - iii. Formación y evaluación de alternativas, a partir de la información recopilada el comprador determinará las alternativas de compra. No existe un proceso único de evaluación que utilicen todos los consumidores, o ni siquiera un consumidor en todas las situaciones de compra.
 - iv. Decisión de compra, considerando la evaluación anterior se llega a la decisión de compra. Pueden intervenir dos factores entre la intención de compra y la decisión de compra: el primero es la actitud de otros y los factores situacionales no previstos.
2. Etapa 2.- La compra o adquisición: En esta etapa se tiene la fase específica de adjudicación del contrato y solicitud del pedido: Selecciona a un proveedor de entre las cotizaciones enviadas y realiza el contrato de compra. Cuando el comprador y el vendedor llegan a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes (contrato de compraventa o pedido en firme). Esta importante etapa comprende el conjunto de acciones para ejecutar la decisión de compra tomada anteriormente y la ejecución de la compra. Esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de

materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente (Cebrián, 2017)

3. Etapa 3.- Obtención de la compra: La obtención empieza con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe. En esta etapa es primordial el seguimiento del pedido y los acuerdos. Se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo (Cebrián, 2017).
4. Etapa 4.- Almacenamiento: Es la primera de las operaciones posteriores a la compra Implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan.
5. Etapa 5.- Control de existencia o stock: Como objetivo de esta actividad debemos plantear el asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno (“just in time: JIT), sin sobrepasar la capacidad de instalación (Anaya & Polanco, 2014).

2.2.7.4 Gestión del Aprovisionamiento.

Se debe distinguir comprar y aprovisionar, pues hay que tener claro la función de aprovisionar ya que está destinada a poner a disposición de la empresa todos los productos, bienes y servicios del mercado que le sean necesarios para su funcionamiento (Anaya & Polanco, 2014). Para poder cumplir estas directrices se debe de tener claro las siguientes actividades:

- Proveer la necesidad de la empresa

- Planificar con tiempo
- Buscar en el mercado la gama de productos
- Adquirirlos
- Asegurarse de que se reciban en las condiciones demandadas
- Garantizar el abastecimiento en cuanto a cantidad, tiempo, calidad y precio.

2.1.7.5 Gestión de Distribución.

La gestión de distribución es una etapa paralela al proceso de compras, en la misma se entrega los suministros a los solicitantes dentro de la empresa. Consiste en cubrir los requerimientos de los diferentes departamentos de la empresa, mediante la distribución o entrega de los materiales solicitados.

Comprende los ciclos de almacenaje en bodega y distribución física propiamente dicho. Comienza con la recepción de productos solicitados en compras y continua con el proceso de identificación, registro, ubicación, custodia y control cuya finalidad es que el producto se encuentre disponible para el área de construcción (Anaya & Polanco, 2014).

Para que los materiales e insumos sean atendidos prontamente, se debe contar con un embalaje adecuado que permita asegurar que la cantidad solicitada sea correcta. También es importante asegurar la exactitud de los artículos despachados, y la rapidez en la que se ejecuta la distribución para cumplir con los plazos que se solicitaron (Azubadin, 2010).

2.2.8 Rediseño.

El rediseño es usado porque se está actuando en base a un proceso existente funcionando, aun cuando no haya sido formalizado. (Macazaga & Pascual, 2006)
 “Justifican aplicar un rediseño cuando las ineficiencias se van acumulando en los procesos.”

Hacemos rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Se desea alcanzar los resultados de variables críticas como: el tiempo de espera, el costo, el tiempo del ciclo, la imagen y tantas otras(Carrasco, 2011).

Algunas características del rediseño de procesos:

- Busca elevar drásticamente la satisfacción del cliente, lo cual obliga a repensar el proceso y aplicar técnicas de idealización que normalmente conducen a cambios mayores en el proceso.
- Se busca eliminar pasos intermedios y trabajar con personas o equipos que ofrezcan un servicio integral al cliente.
- La idea básica es lograr resultados mucho mejores en las variables críticas para el cliente del proceso y así elevar su nivel satisfacción.
- Al inicio del proyecto conviene describir someramente lo que existe, para no sesgar la nueva propuesta con la realidad actual.

2.2.9 ISO 9001-2015

Se conoce como ISO, al estándar orientado a los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), dichos estándares contribuyen a la mejora del desempeño en las Organizaciones y Empresas, a partir de septiembre 2015, la norma ISO 9001-2015 entró en vigencia.

El hacer referencia a la ISO 9001:2015, es hablar del pensamiento basado en el riesgo, y es que al momento de pensar de esta manera, las empresas pueden alcanzar con facilidad sus objetivos y alcanzar la calidad que anhelan.

Una forma eficiente y esencial de la gestión de las empresas es a través de la gestión del riesgo, el seguimiento de esta normativa, le permite a las empresas añadir el máximo valor sostenible a todas las actividades que se ejecutan en la empresa.

Para gestionar el riesgo se necesitan indicadores capaces de reconocer, identificar registrar los riesgos, esto se lo hace con el propósito de definir los sucesos y circunstancias que pueden presentarse al momento de querer alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Para ello, la ISO 9001-2015, implementa el análisis de procesos, esto a su vez ayuda a realizar la identificación de riesgos, determinando las consecuencias y sus respectivas probabilidades al momento de ocurrir o no. Por ello es imprescindible comparar los niveles de riesgos estimados versus los criterios de riesgos definidos.

2.2.9.1 Aplicación de la ISO 9001-2015

La organización internacional de Normas o Estándares (ISO), esta reestableció sus procesos, renovándolos, modificando alrededor del 30% de sus normativas con respecto a las versiones anteriores, principalmente en su sistema de Gestión, esto gracias a unificar muchos de sus elementos, promover la integración y buscar un enfoque que destaque en la Excelencia de las Empresas.

Esto genera que la nueva ISO 9001:2015 tenga una estructura enfocada a las HLS, es decir, a las Estructura de alto nivel, dirigido para todos los sistemas de Gestión, dicha estructura viene dada por:

- Alcance.
- Estándares de Referencia.
- Términos y Definiciones.

- Contexto de la Organización.
- Liderazgo.
- Planificación.
- Soporte.
- Operación.
- Evaluación de desempeño.
- Mejora continua.

Los principales cambios de esta estructura de alto rendimiento parten en el análisis y evaluación de estructura organizacional, por lo tanto, a continuación, se presenta un diagrama que analiza las HLS a partir del contexto de cualquier empresa:

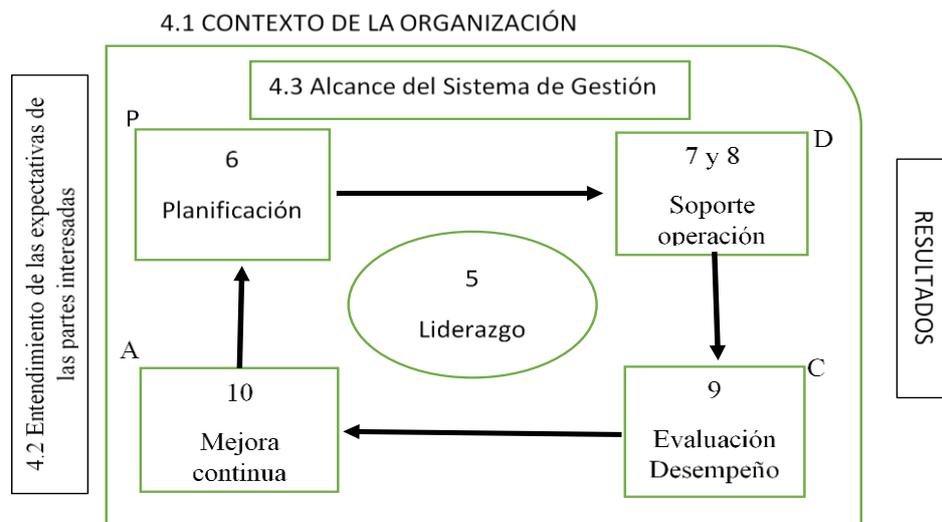


Gráfico 7: Diagrama de calidad y mejora continua de una empresa.
 Fuente: Obtenido de Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo.

Entre las consideraciones más relevantes de esta nueva versión nos muestra con esta imagen tenemos:

- Refuerzo del uso del enfoque basado en procesos.
- Búsqueda de empatía con el usuario.

- Orientar los requisitos para identificar los riesgos que se presentan en la ejecución de los servicios o productos, así como la satisfacción del cliente.
- Tomar en cuenta los criterios que los interesados pueden aportar en el desarrollo de un producto.

En resumen los principales cambios que posee esta nueva normativa va en función de la estructura, el conocimiento de la empresa y su contexto, el liderazgo, la desaparición del representante de la Gerencia, no se toman en cuenta los procedimientos y registros, en lugar de ello se usa información documentada, el enfoque basado en el riesgo y los procesos, la comunicación externa e interna y la gestión de cambio.

2.2.9.2 Beneficios de la ISO 9001-2015

La aplicación de la normativa ISO 9001:2015 trae los siguientes beneficios a las empresas u organizaciones que las ponen en práctica:

- Facilita la Gestión de Calidad y los riesgos de la empresa.
- Mejoramiento de la competitividad.
- Emprendimiento con procesos innovadores
- Acceso a nuevos mercados.
- Mejora el rendimiento operativo, reduciendo errores y aumentando las ganancias.

2.3 Marco conceptual

Proceso: Conjunto de actividades en la que está implicado una actividad de entrada para pasar por una transformación y conseguir un objetivo.

Procedimiento: Especificación de cómo realizar una tarea o actividad, se compone de un conjunto de actividades que conducen al cumplimiento de determinado fin.

Manual: Conjunto de procedimientos o directrices a seguir, en general los manuales indican los pasos a seguir para ejecutar o gestionar determinadas tareas o áreas.

Proveedor: Organización o persona natural que provee de un servicio o bien.

Compras: Acción de adquirir un bien o servicio, las compras permiten el abastecimiento de materias primas, insumos y suministros a las empresas.

Orden de Compra: Comprobantes emitidos para generar una compra con detalles como precio, cantidad, total.

Bodega: Espacio donde se ejecuta recepción, almacenamiento y despacho de cualquier tipo de materia prima, producto intermedio o terminado.

Rotación de Stock: Número de veces que un artículo es vendido o utilizado dentro del proceso productivo.

Inventario: Materia prima, trabajo en proceso, bienes acabados y suministros requeridos para la creación de bienes o servicios.

2.4 Marco legal

La fundamentación legal se basa en lo dispuesto en las siguientes normativas de regulación y control.

Tabla 1:
Requisitos legales alineados al Tributación

Ley del Régimen Tributario Interno	
	El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.
Impuesto a la Renta Normas Generales	Art.3 Art.4 Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley. Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.
Actividades de Construcción	Art. 28 Los contribuyentes que obtengan ingresos por contratos de construcción liquidarán el impuesto en base a los resultados que arroje su contabilidad en aplicación de las normas contables correspondientes. Cuando los contribuyentes no se encuentren

obligados a llevar contabilidad o, siendo obligados, la misma no se ajuste a las disposiciones técnicas contables, legales y reglamentarias, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar, se presumirá que la base imponible es igual al 15% del total del contrato.

Los honorarios que perciban las personas naturales, por dirección técnica o administración, constituyen ingresos de servicios profesionales y, por lo tanto, no están sujetos a las normas de este artículo.

Retenciones en la Fuente

Art. 45

Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier otro tipo de ingresos que constituyan rentas gravadas para quien los reciba, actuará como agente de retención del impuesto a la renta.

El Servicio de Rentas Internas señalará periódicamente los porcentajes de retención, que no podrán ser superiores al 10% del pago o crédito realizado.

Los sujetos pasivos del IVA tienen la obligación de emitir y entregar al adquirente

Facturación

Art.64

del bien o al beneficiario del servicio facturas, boletas o notas de venta, según el caso, por las operaciones que efectúe, en conformidad con el reglamento. Esta obligación regirá aun cuando la venta o prestación de servicios no se encuentren gravados o tengan tarifa cero. En las facturas, notas o boletas de venta deberá hacerse constar por separado el valor de las mercaderías transferidas o el precio de los servicios prestados y la tarifa del impuesto; y el IVA cobrado.

Fuente: (SRI, 2018)

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Tabla 2:
Requisitos legales alineados a ley de Compañías

Ley de Compañías

Disposiciones Generales

Art.2

Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías

constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Art.4

Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Fuente: (SUPERCIAS, 2018)

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Tabla 3:
Requisito Legal alineado a la Propiedad Intelectual

Ley de Propiedad Intelectual

De las Obras Arquitectónicas	Art.36	<p>El autor de las obras de arquitectura podrá oponerse a las modificaciones que alteren estética o funcionalmente su obra.</p> <p>Para las modificaciones necesarias en el A proceso de construcción o con posterioridad a ella, se requiere la simple autorización del arquitecto autor del proyecto, quien no podrá negarse a concederla a no ser que considere que la propuesta modificatoria altere estética o funcionalmente su obra.</p> <p>La adquisición de un proyecto de arquitectura implica el derecho del adquirente para ejecutar la obra proyectada, pero se requiere el consentimiento escrito de su autor en los términos que él señale y de acuerdo con la Ley de Ejercicio Profesional de la Arquitectura, para utilizarlo en otras obras.</p>
-------------------------------------	--------	--

Fuente: (IEPI, 2018)

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Para el presente proyecto investigativo se utilizó la investigación descriptiva, la cual nos llevó a conocer las principales debilidades del proceso de compras de la compañía de estudio desde el proceso de cotización a la generación de la orden de compra y aprobación del mismo.

3.1.1 Investigación descriptiva.

Como lo indica su nombre permitió describir el proceso de compras a evaluar dentro de la organización de estudio. El objetivo consistió en conocer como la organización procesa desde la generación del requerimiento hasta la entrega del producto.

3.2 Enfoque de la investigación

La investigación es de carácter cualitativo ya que se emplearon instrumentos como (observación y entrevistas) y cuantitativos (encuestas). Los instrumentos se aplicaron a los responsables del proceso, además se realizó el análisis del proceso de compras su manejo, diseño e implantación en la organización de estudio.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos utilizadas son a través de un cuestionario con preguntas abiertas las mismas proporcionaron el detalle del proceso actual, y la técnica de la observación directa realizando un estudio de campo dentro de la organización.

3.3.1 Técnicas de investigación.

3.3.1.1 Observación Directa.

Técnica que permite por medio de la visión obtener información confiable y segura de cómo se maneja el proceso.

3.3.2 Instrumentos de investigación.

Entrevista: Cuestionario de preguntas abiertas como método de comunicación dirigido al personal involucrado directamente en el proceso de compras y a un experto en la rama para conocer su perspectiva del proceso de compras.

Lista de Verificación: Lista de criterios diseñados a través de la Norma ISO 9001:2015 en las cláusulas 7 y 8 que manejan el apartado hacia el área de compras.

Encuesta: Cuestionario compuesto de 5 preguntas con respuestas dicotómicas, generadas al grupo de interés del área de compras y procesos relacionados, la cual fue realizada en la jornada laboral.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población.

La población de estudio se encuentra basada en los colaboradores de la compañía detallada a continuación:

**Tabla 4:
Población**

CARGO	N # DE COLABORADORES
Asesora	1
Sub administrador	2
Inspector de obra	1
Asistente administrativo	1
Contadora general	1
Asistente contable	1
Asistente de bodega	1
Mensajero	1
Asistente de nomina	1
Auxiliar de servicios generales	18
Inspector de obra	1
Maestro de obra	2
Topógrafo	2
albañil	18
Operador de maquinaria	31
Pintor	4
Chofer de maquinas	7
Mecánico	13
TOTAL	107

*Fuente: Departamento de Nomina de la compañía HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).*

3.4.2 Muestra.

La muestra es no probabilística ya que se tomó una sub parte de la población en este caso a los involucrados en el departamento de compras ya que pueden proporcionar información relevante para el levantamiento del problema y de la propuesta a concretar. Por lo tanto la muestra estará compuesta por siete personas vinculadas directamente a la gestión de compras, en las que se incluyen: Asesora, Sud Administrador, Contadora General, Inspector de Obra, Asistente Contable, Asistente de Bodega, Auxiliar de Compras.

3.5 Análisis e interpretación de resultados

3.5.1 Interpretación de la observación de campo.

La observación de campo se llevó a cabo en el departamento de compras de la empresa y consistió en la revisión de facturas, ordenes de compras, comprobantes pagos

a proveedores y documentos vinculados, las novedades observadas fueron anotadas en una ficha de observación (ver anexo), a continuación se muestran los resultados:

Tabla 5:
Ficha de Observación

HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.		
INVESTIGACIÓN DE CAMPO		
DEPARTAMENTO DE COMPRAS		
VARIABLES	SI	NO
1. ¿Existen Firmas de responsabilidad en las órdenes de compras?	100unids.	180 unids.
2. ¿Se encuentran todas las facturas de compras con su respectiva orden de compra?	55 unids.	225 unids.
3. ¿Se archivan mensualmente las facturas de compras?	112 unids.	168 unids.
4. ¿De las facturas en compras se encuentran realizadas las respectivas retenciones?	257 unids.	23 unids.
5. ¿En los comprobantes de pagos a proveedores constan las firmas de responsabilidad?	236 unids.	44 unids.

Fuente: Observación de Campo

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

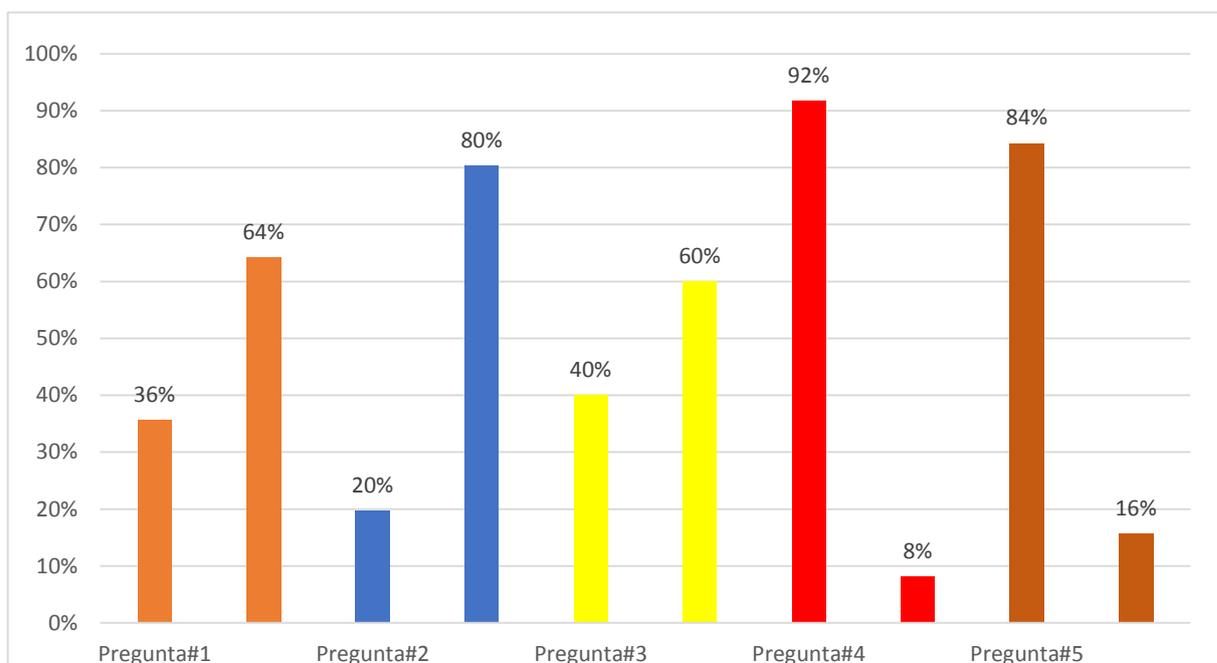


Gráfico 8: Interpretación estadística de la Observación de Campo
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Interpretación:

Pregunta #1: De los documentos de orden de compras observadas y revisadas se puede manifestar que la mayoría de órdenes de compras no existe la debida firma de responsabilidad evidenciando que existe el inadecuado control en el proceso de compras.

Pregunta#2: Se puede manifestar que la mayoría de facturas que se encuentran compradas durante el año 2018 no constan las órdenes de compras, existiendo así una minoría de facturas con sus órdenes de compras, evidenciando claramente que el control en compras es inadecuado.

De acuerdo a las tabulaciones podemos detectar que la empresa no maneja su control en el proceso de compras, dejando a un lado las actividades de control en este caso las ordenes de compras debe existir por cada factura comprada caso que se observó directamente a los documentos de compras las mismas que demostraron que no existe dicho control.

Pregunta#3: De las observaciones realizadas existe una mayoría de 168 facturas de compras que no se encontraban archivadas esto ocasiona acumulación de trabajo administrativo y que se puedan extraviar las facturas ya que la organización no cuenta todavía con facturación electrónica.

Pregunta#4: De 280 facturas de compras solo 23 retenciones no habían sido emitidas, esto da a entender que el departamento contable maneja con mayor control el tema.

Pregunta#5: Los 44 egresos que no poseen firmas nos indicaron que no existen las firmas porque el área de obra solicita rapidez en los pagos y se emiten como urgencia, obviando las responsabilidades que conlleva todo eso.

3.5.2 Interpretación de las entrevistas.

3.5.2.1 Perfil del Entrevistado (compañía HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.)

Se encuentra dirigido al cargo que posee injerencia en el proceso de compras, su opinión nos ayudará a obtener una visión más objetiva y amplia a la presente investigación.

- Asesora de Compras: Ing. Marcela Núñez, Ing. Comercial, es asesora comercial de la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA
- Profesional Experto en Compras e Importaciones: Inés García, Ing. Comercio Exterior experta en compras e importaciones ejerce en la actualidad el cargo de Jefe de Compras de Dipenko, anteriormente estuvo como jefe del Departamento en Laboratorios Farmacéuticos Rocnarf y en el Consorcio Puerto Limpio.

3.5.2.1 Resultados de las entrevistas

Entrevistada: Ing. Marcela Núñez

Cargo: Asesora de compras HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.

1. ¿Qué rol desempeña la gestión de compras dentro de una empresa?

Desempeña una parte medular para cumplir los objetivos de entrega de obra.

2. **¿Cuál es la problemática de los procesos actuales del proceso de gestión de Compras que enfrenta la empresa?**

Que el personal no cumple las directrices indicadas por la rapidez o urgencias en los pedidos.

3. **¿Se cumplen los presupuestos establecidos tanto para solicitar materiales de construcción como para determinar el costo de adquisición a los proveedores?**

Los presupuestos no se cumplen ya que no se planifica el proyecto de manera correcta.

4. **¿Por qué es importante la comunicación entre jefes y colaboradores para una gestión eficiente de compras?**

La comunicación es prioridad, pero inicia desde la alta gerencia.

5. **¿Qué factores inciden directamente en la gestión de compras para una empresa?**

El inventario de bodega.

6. **¿Cómo puede afectar a una empresa la falta de delimitación de funciones y responsabilidades en materia de gestión de compras?**

La afecta grandemente ya que existen departamento o personas que se le paga de más por cargo de hora extras.

7. **¿Se realizan evaluaciones de control interno para el personal que está involucrado en el proceso de gestión de compras?**

No.

8. **¿Por qué es importante un manual de procedimientos para una gestión eficiente de compras?**

Para definir de manera clara el proceso de compras y las responsabilidades de cada departamento.

9. **¿Cuál es el nivel de formación profesional del personal que maneja el proceso de gestión de compras?**

Personas que son profesionales pero el volumen de trabajo no permite ejecutar sus actividades de manera ordenada.

10. **¿Poseen indicadores de medición de cumplimiento en el proceso de compras o en los procesos relacionados?**

No, se ha planteado diseñar controles de medición al proceso.

Entrevistada: Ing. Comercio Exterior Inés García

Cargo: Jefe de Compras de Dipenko

1. **¿Qué rol desempeña la gestión de compras dentro de una empresa?**

El rol es importante ya que es una pieza clave hoy en día en la búsqueda de competitividad.

2. ¿Por qué es importante la comunicación entre jefes y colaboradores para una gestión eficiente de compras?

Es indispensable para tener un clima laboral sano, es importante el vínculo que une a las personas entre jefes y colaboradores sea lo más amable y correcto posible.

3. ¿Qué factores inciden directamente en la gestión de compras para una empresa?

La oferta y la demanda suponen dos actores de primer nivel, cuyo estudio facilita la previsión en la gestión de compras, y una mejor toma de decisiones para diferentes tipos de estrategias de gestión. La gestión de compras necesita y debe conocer profundamente estos dos conceptos con el fin de adecuarse al valor de mercado y a las volubles condiciones económicas.

4. ¿Cómo puede afectar a una empresa la falta de delimitación de funciones y responsabilidades en materia de gestión de compras?

La afectación es muy grande ya que puede ocasionar confusiones, reproceso y todo esto ocasionaría que el departamento de compras no cumpla con sus metas establecidas.

5. ¿Por qué es importante un manual de procedimientos para una gestión eficiente de compras?

Es una herramienta de control interno que permite delinear el proceso sus actividades y funciones de cada funcionario.

6. ¿Qué opina usted sobre un Rediseño a un proceso en este caso al de compras?

Es sumamente importante si se ha identificado que la arquitectura del proceso no tiene relación con los otros procesos y ocasiona desgaste en las funciones del personal, re procesos, incumplimientos en la entrega es indispensable realizar un re diseño de la mano de todos los involucrados.

7. ¿Cómo puede afectar la falta de política de compras en una empresa?

Las políticas representan un conjunto de normas que se deben cumplir en el proceso respecto a las condiciones de costo, elección de proveedores, tiempos, modalidades de financiamiento y de operación, como canjes y devoluciones.

8. ¿Que nos podría recomendar para que la gestión de compras de una empresa sea eficiente?

La eficiencia se consigue en varias etapas, lo primero es delinear las funciones de cada personal y las políticas del proceso a mejorar.

9. ¿Usted recomienda diseñar indicadores a la gestión de compras?

Si los recomendaría y más si la organización desea re diseñar el proceso e ir en el camino de conseguir un proceso eficiente.

10. ¿Usted recomendaría alinear el rediseño de compras a los lineamientos de ISO 9001:2015?

Si lo recomendaría, por mi experiencia laboral he trabajado en empresas que poseen certificaciones y eso permite a que los procesos sean fluidos manejan una estructura organizada con auditorías a los procesos de manera planificada de manera interna y externa lo que permite comprobar si los procesos están trabajando de manera idónea.

3.5.2.4 Análisis de las Entrevistas

Se puede evidenciar por las respuestas otorgadas que la problemática de estudio ha causado gran impacto en la productividad de los procesos y de las personas, al punto que ha ocasionado incumplimientos con los clientes en las entregas de etapas de los proyectos.

La asesora principal e involucrada en la gestión de compras da fe que la falta de políticas claras no permiten un buen desenvolvimiento al proceso y a los procesos relacionados.

Se puede analizar con las respuestas entregadas por la Ing. Inés García, que los objetivos planteados para el cumplimiento de la propuesta son alcanzables, que su experiencia la recomienda en un rediseño e implantación al proceso de compras.

3.5.3 Interpretación de encuesta (compañía HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA.)

El último instrumento de investigación que se empleó fue una encuesta compuesta por cinco preguntas cerradas, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

1. ¿Se realizan evaluaciones de control interno para el personal que está involucrado en el proceso de gestión de compras?

Tabla 6:
Evaluaciones de Control

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
Totales	6	100%

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

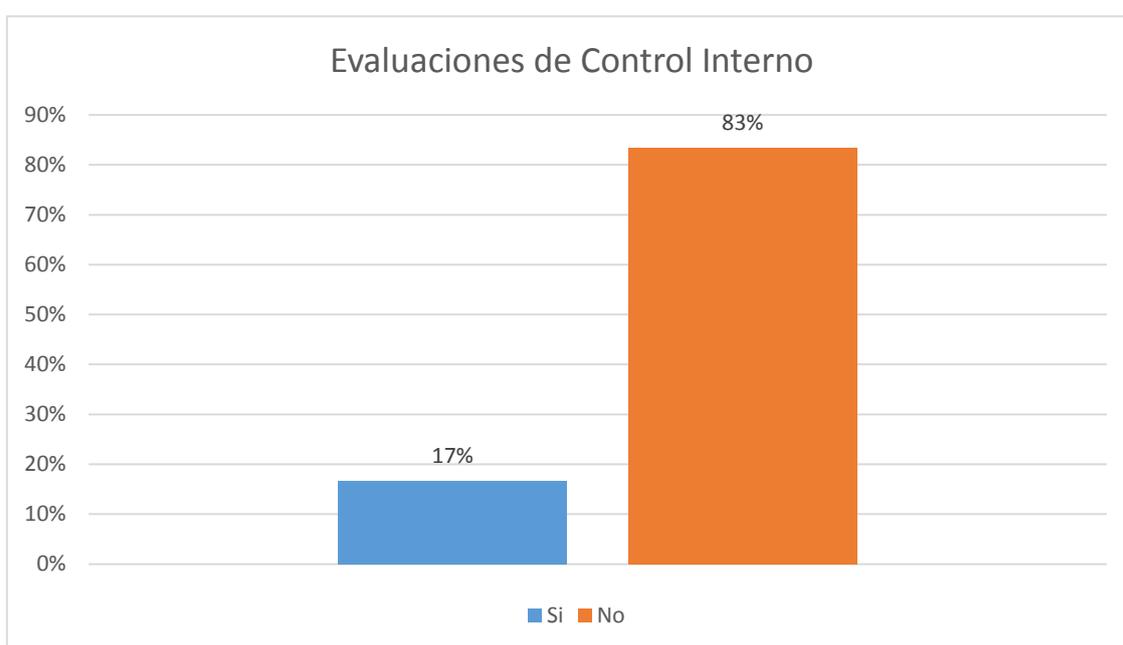


Gráfico 9: Barras Evaluaciones de Control

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Análisis: De los 6 entrevistados solo una persona indicó que si se realizan evaluaciones de control, justamente es el auxiliar del departamento lo cual es nuevo en su cargo, y nos da entender que su jefe directo lo está evaluando para ver su desenvolvimiento.

Interpretación: De las encuestas realizadas no se puede concluir que dentro del proceso existe un control y evaluación al proceso para determinar mejoras o cambios que se deban aplicar.

2. ¿Los insumos solicitados son los mismos que se entregan en el pedido?

Tabla 7:
Requerimiento de Insumos versus despacho

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Totales	6	100%

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

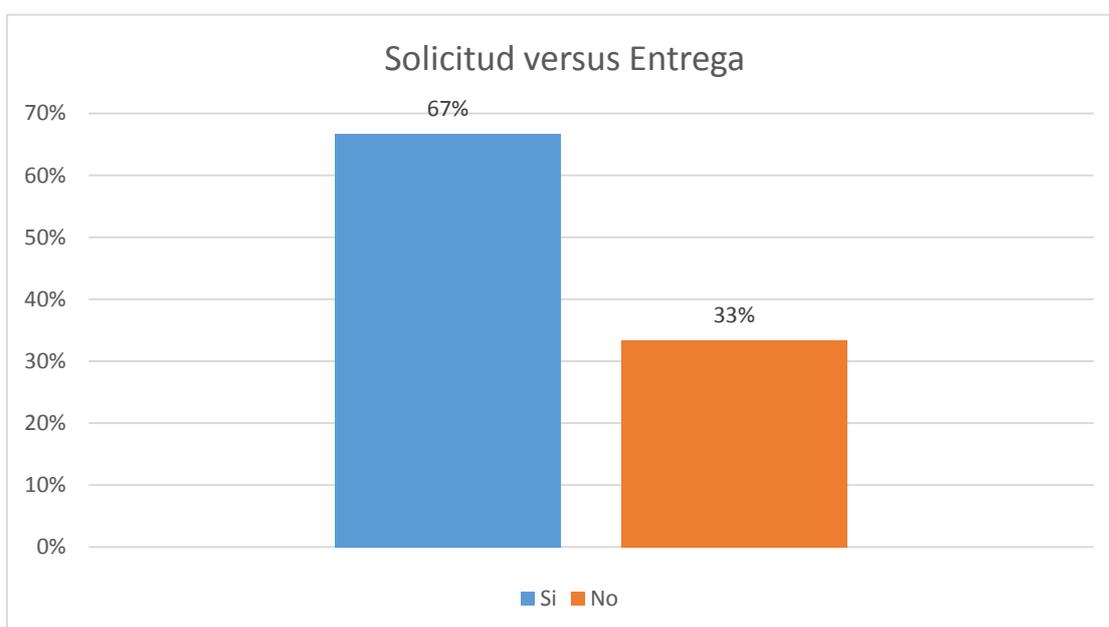


Gráfico 10: Solicitud Versus entrega

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Análisis: De los 6 entrevistados 4 indicaron que los requerimientos que realiza el área de producción se cumplen en especificaciones y cantidades, dos personas indicaron que existen casos que no se cumplen ya que los pedidos llegan parciales y eso ocasiona demoras en la producción.

Interpretación: De las encuestas realizadas se determina que en su mayoría si se cumple con la entrega de los pedidos con los requisitos establecidos por producción.

3. ¿Los pedidos solicitados se entregan en un margen máximo de 15 días?

Tabla 8:
Tiempo de Entrega

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
Totales	6	100%

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

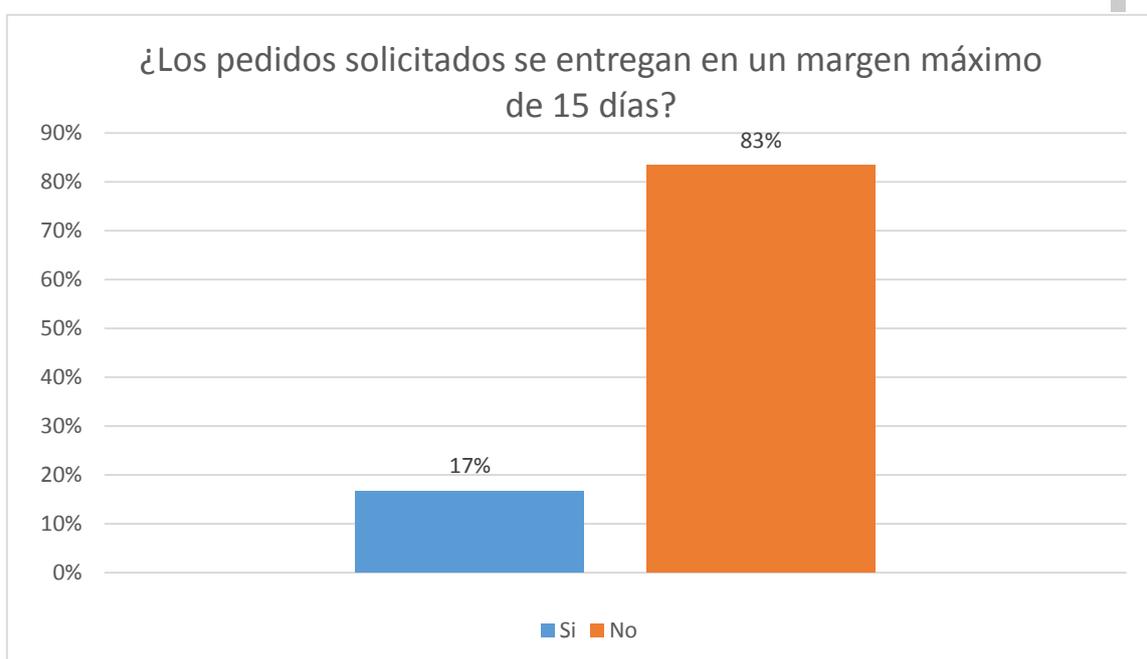


Gráfico 11: Barras Tiempo de Entrega

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Análisis: De los 6 entrevistados, una persona indicó que si se cumple con el plazo interno de 15 días en la entrega de los pedidos.

Interpretación: De las encuestas realizadas se determina que no solo consiste en el tema del plazo sino de la descoordinación de producción al realizar sus requerimientos a tiempo en base a los tiempos de entrega de obra y a los tiempos que estima compras en procesar y tener el pedido en bodega.

4. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de entrada a su proceso?

Tabla 9:
Satisfacción con los procesos de entrada

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Totales	6	100%

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

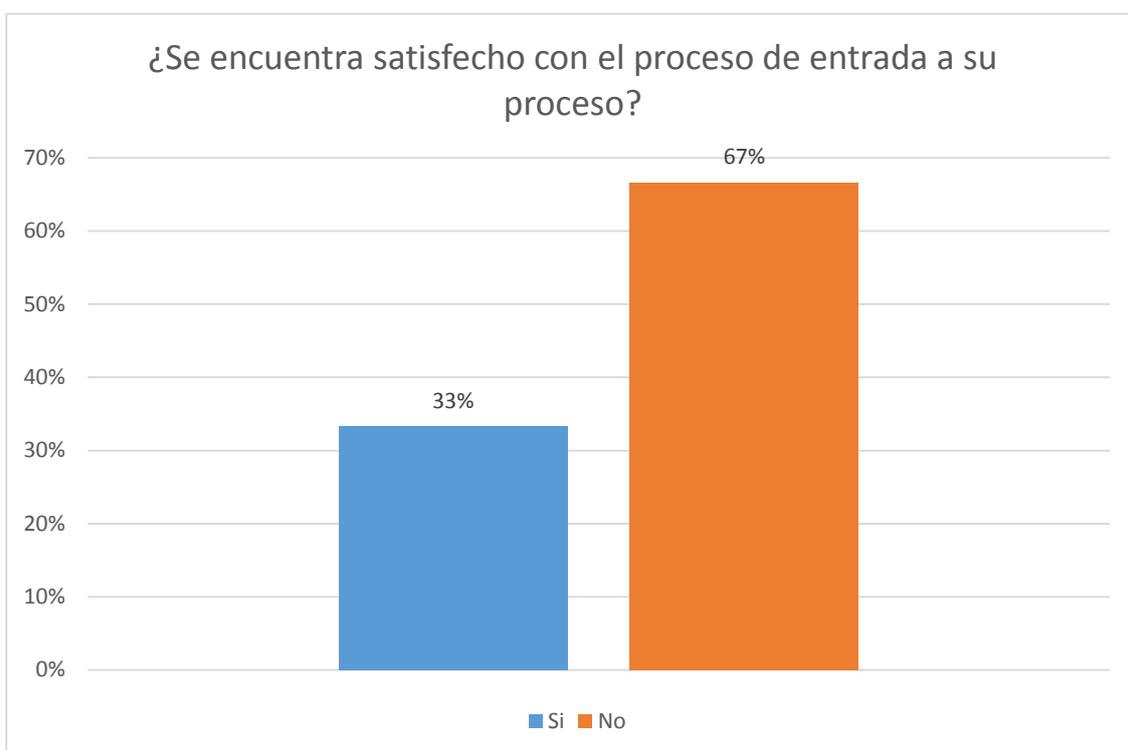


Gráfico 12: Barras Satisfacción

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Análisis: De los 6 entrevistados, cuatro nos han indicado que no se encuentra satisfecho con el proceso de entrada al de ellos, esto conlleva a que no existe fluidez en las entradas y salida.

Interpretación: De las encuestas realizadas se determina que los procesos no trabajan de manera ordenada causando malestares en el personal.

5. ¿El proceso de compras posee las políticas claras?

Tabla 10:
Políticas definidas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
Totales	6	100%

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

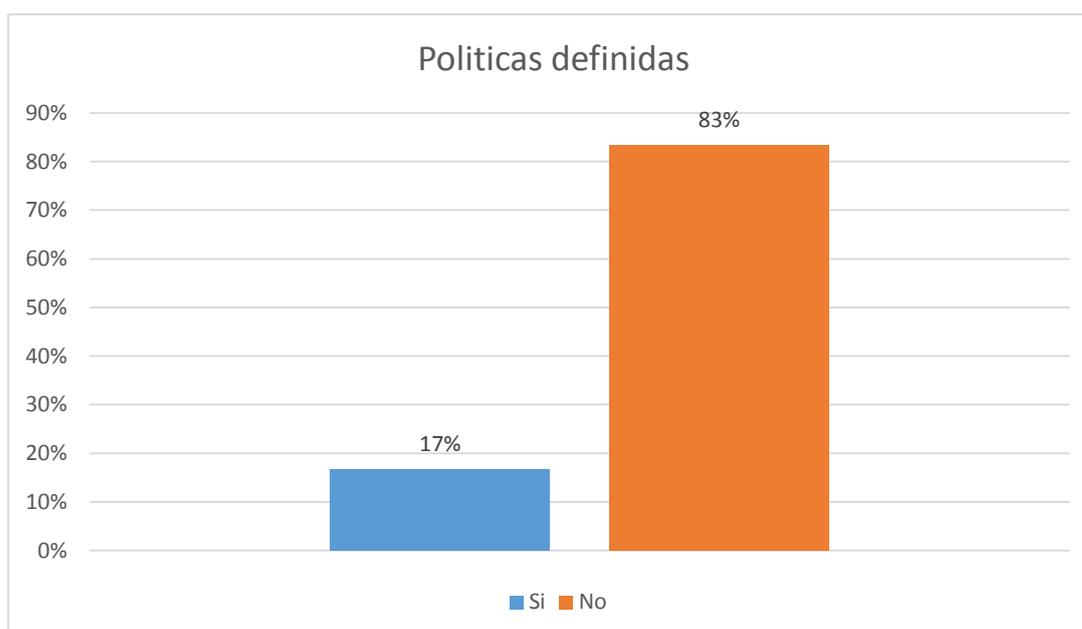


Gráfico 13: Barras Políticas

Fuente: Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Análisis: De los 6 entrevistados, cinco nos han indicado que no se poseen políticas claras en tiempos, precios y aprobaciones en el área de compras.

Interpretación: De las encuestas realizadas se determina que el proceso amerita tener un lineamiento de su funcionamiento y parametrizar sus tiempos de entrega en los pedidos.

3.5.4 Interpretación de evaluación de diagnóstico ISO 9001:2015.

Tabla 11:
9001:2015 criterios alineados al proceso de compras

DIAGNOSTICO ISO 9001:2015 CLAUSULA 7.1 -8.4						
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	42%					
7.SOPORTE	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
7.1RECURSOS			50%			
7.1.1. Generalidades						
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			X			Que haya los recursos para los mantenimientos y más fluidez para arreglar cosas que se presenten de imprevisto.
La organización debe considerar:						
a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;			X			
b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.			X			

Total		0	3	0		
8.OPERACIÓN						
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE		16,60%				
8.4.1 Generalidades						
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.			X			
La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:						
a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;				X		<p>1. No posee: Procedimiento de evaluación- selección- seguimiento de desempeño y re evaluación de proveedores.</p> <p>2. Verificación de niveles de cumplimiento de proveedores</p> <p>3.Verificación de personal capacitado en proveedores externos de servicios</p>

						complementarios.
b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;				X		
c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.				X		
La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.				X		
La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.				X		
Total		0	1	5		

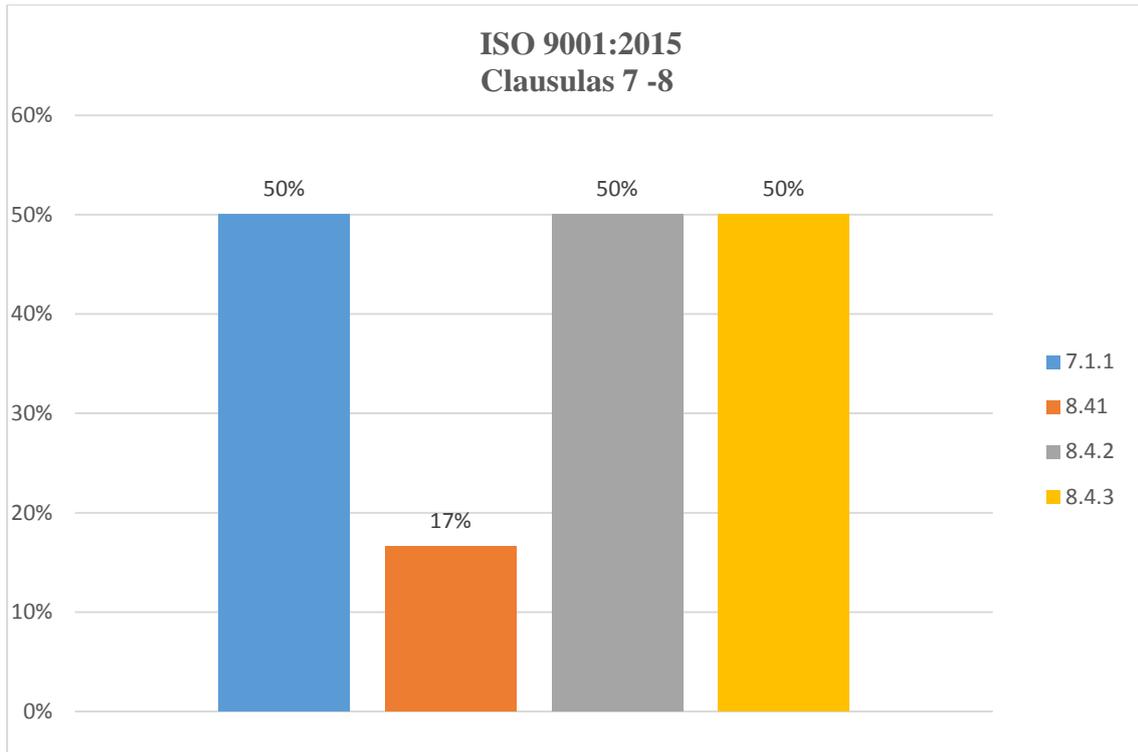
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa			50%			
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización debe:			X			La organización no posee registros para detallar la conformidad de los productos y servicios que se compran, pero si los técnicos indican que algún material no cumple con los requerimientos es devuelto inmediatamente.
a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;			X			
b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;			X			
c) tener en consideración:			X			
1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;						

2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;						
d) determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.			X			
Total		0	5	0		
8.4.3 Información para los proveedores externos		50%				
La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.			X			
La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:						
a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;			X			No contamos con registros para dejar evidencia de las no conformidades de los productos y servicios.

b) la aprobación de:			X			Existen correos electrónicos escasos donde se evidencia alguna devolución, el personal encargado más lo hace por llamada con los proveedores.
1) productos y servicios;						
2) métodos, procesos y equipo;						
3) la liberación de productos y servicios;						
c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;			X			
d) las interacciones del proveedor externo con la organización;			X			
e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por la organización;			X			
f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.			X			
Total		0	7	0		

Fuente: Observación de Campo

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).



*Gráfico 14: Porcentaje de Cumplimiento por criterio verificado
Fuente: Observación de Campo
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).*

3.5.4.1 Análisis Cláusula 7.1.1

El proceso de soporte tiene en cuenta todos los recursos internos y externos, por lo que se incorpora el concepto de servicios subcontratados. Por lo que resulta de gran importancia identificar a todos los proveedores de la organización, más aún si se realizara un servicio de fabricación de un producto bajo nuestra marca.

Para evaluar a los proveedores será importante:

- Establecer todos los acuerdos para el servicio.
- Que conozcan la forma de evaluación y en que se basa.
- Hacerles llegar informes cada cierto tiempo sobre los resultados de la evaluación.
- Contar con una política de trabajo transparente que ofrezca confianza.

Cuando se habla de recursos será necesario incluir a las personas, los ambientes para la operación de proceso, la infraestructura, los recursos de seguimiento, conocer la organización, etc.

Todos los recursos que se pueden utilizar se recogen en este apartado de la norma ISO 9001:2015, y en cada uno se indican cuáles son las obligaciones de la empresa y las consideraciones que deben tener en cuenta. En el apartado 7.1.1 requiere que una empresa determine de forma inicial, el proporcionar los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua los sistemas de Gestión de la Calidad.

3.5.4.2 Análisis Cláusula 8.4.

Es una parte muy importante de la norma ISO 9001:2015 ya que las empresas tienen que estar atentas a los sus procesos, productos y servicios, ya que son suministrados de forma externa estando conformes con los requisitos específicos. La norma ISO 9001:2015 se refiere a otras empresas que pueden realizar productos o prestar servicios en el nombre de la empresa.

El control que se debe realizar sobre los proveedores depende de:

- Todos los riesgos que se detecten y los impactos que genere.
- El grado que tenga de control el proveedor sobre su proceso fuera de su organización.
- La capacidad del control y la capacidad de garantizar la eficiencia de los mismos.

Este apartado de la norma se encarga de revisar y considerar ciertos aspectos, como son:

- Tipo y alcance de control de la provisión externa.
- Información para los proveedores.

La norma añade ciertas consideraciones en el momento de determinar el tipo y el alcance de los controles para aplicar la provisión externa de procesos, productos y servicios, además de comunicar a todos los proveedores externos los requisitos que se aplican para las distintas cuestiones.

3.5.4.3 Interpretación.

De los apartados verificados de la Norma ISO 9001:2015 se puede interpretar que la organización sobre un 100% cumple con un 42%, dándonos como conclusión que los criterios básicos del manejo de compras lo poseen, teniendo como debilidades no tener información documentada como evidencia del cumplimiento de los criterios. El no poseer protocolos o procedimientos provoca alteración en el proceso de compras causando no conformidades en el mismo.

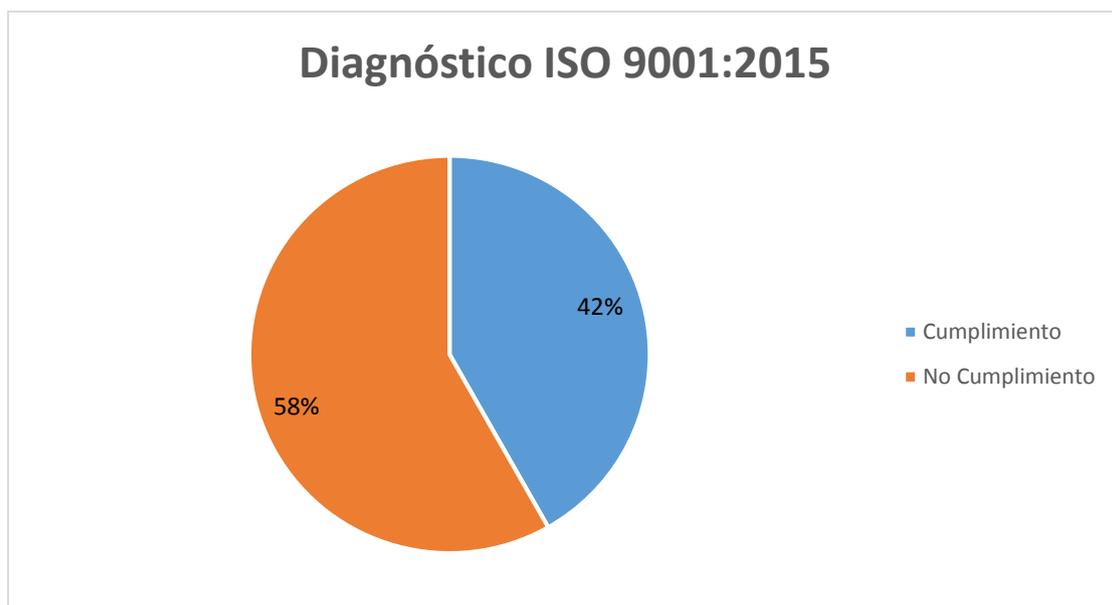


Gráfico 15: Porcentaje de Cumplimiento
Fuente: Observación de Campo
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

Capítulo IV: Propuesta

4.1 Tema

Rediseño Organizacional en el área de compras de la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

4.1 Desarrollo de la propuesta

A través de la investigación realizada se sugiere la mejora del proceso de compras a través de estrategias y lineamientos establecidos en un Manual de Procesos en el departamento de Compras con el fin de mejorar la eficacia del mismo.

El manual se encuentra compuesto de:

- Introducción
- Misión – Visión y Objetivos del proceso.
- Diagrama de flujo del proceso propuesto.
- Representación de estructura jerárquica.
- Procedimientos alineados a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.
- Funciones del personal.

4.3 Manual de Proceso de compras

En las páginas siguientes se muestra el manual operativo de compras, el mismo establece los procedimientos a seguir para la gestión de compras nacionales e internacionales (importaciones).



MANUAL DE PROCESO

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

HENG ZHENG CONSTRUIZHEN

CIA.LTDA.

REV:01

1. INTRODUCCIÓN

El Departamento de Compras de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA., se encuentra estructurado para realizar compras a nivel nacional e importaciones en el caso de requerirse, su especialidad son materiales y máquinas de construcción.

2. MISIÓN Y VISIÓN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

2.1 MISIÓN

Brindar un servicio rápido y eficiente a los procesos de entrada y salida satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

2.2 VISIÓN

Ser reconocidos dentro de la organización como un proceso líder en la ejecución de la planificación de proyectos.

2.3 PRINCIPIOS Y VALORES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- Honestidad
- Calidad
- Respeto
- Vocación

3. OBJETIVOS DEPARTAMENTALES

- Obtener productos y servicios a menor costo y de excelente calidad.
- Controlar el proceso de compras.
- Reducir el costo final del producto o servicio.

4. DIAGRAMA DE FLUJO

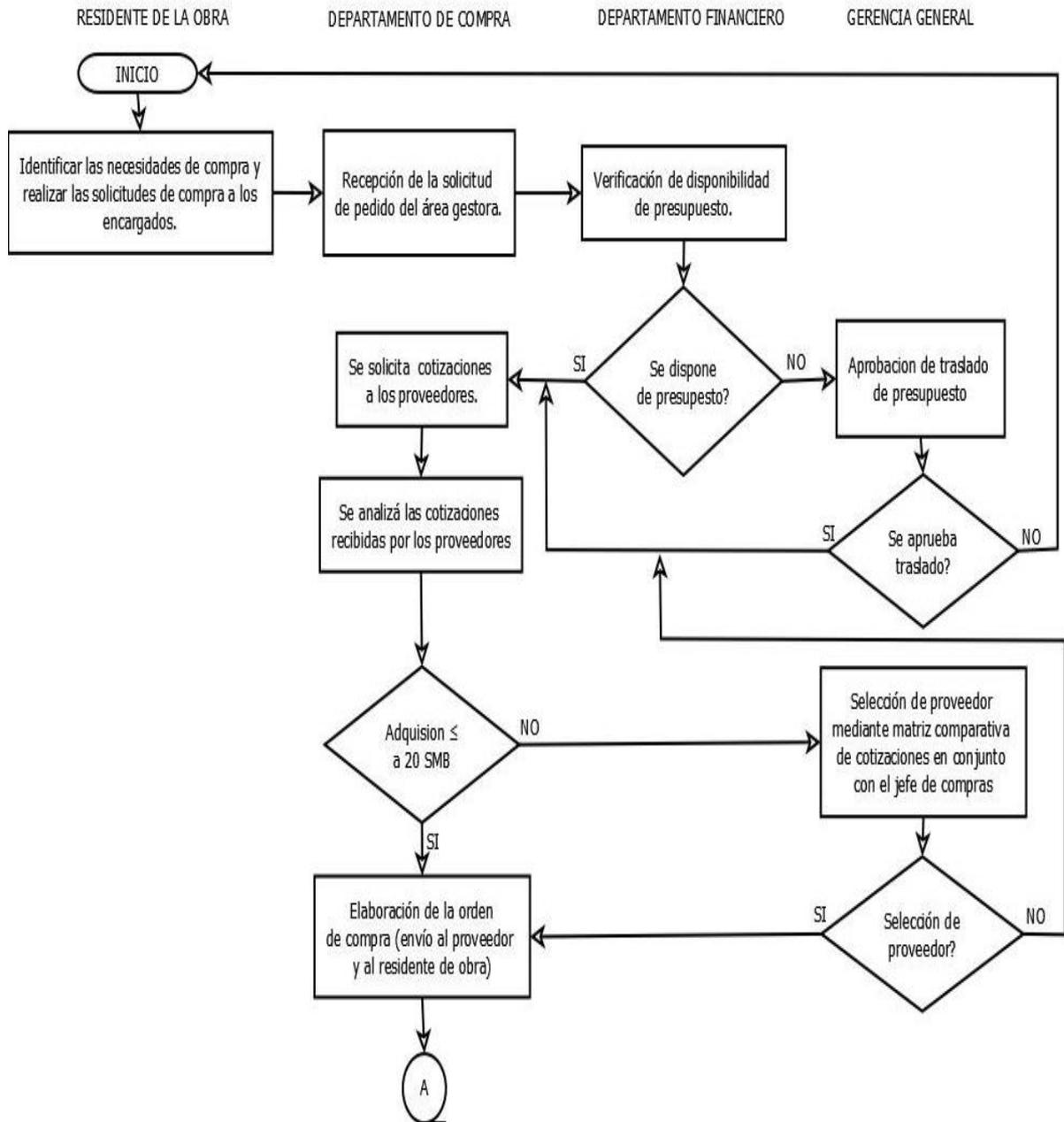


Gráfico 16: Diagrama de flujo proceso de compras de la empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG

Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

5. PROCEDIMIENTOS

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE INSUMOS Y MÁQUINAS
---	---

PROPÓSITO:

Establecer de manera ordenada las actividades a seguir para la adquisición de materiales de construcción o maquinarias para los diferentes proyectos.

RESPONSABLE:

El jefe de compras es el responsable de cumplir y hacer cumplir las directrices establecidas en este procedimiento.

MATERIALES:

- Computadora
- Cotizaciones y carpetas de importaciones
- Catálogos
- Suministros de oficina
- Sistema de comunicación
- Sistemas informáticos
- Arancel de Importaciones del Ecuador
- Recursos logísticos y transporte
- Documento Aduanero de Importación
- Factura comercial del proveedor

- Carta de Exoneración de IVA
- Póliza de seguro

POLÍTICAS:

1. Todas las compras deben estar respaldadas de una orden de compra emitida por el departamento de compras.
2. Está totalmente prohibido que alguna persona ajena al departamento de compras genere o realice compras dentro de la compañía.
3. Cada solicitud de compra debe especificar para que obra será utilizada.
4. Las compras se realizarán a los proveedores calificados por la compañía.

REGISTROS:

- Cotizaciones
- Orden de Compra
- Factura



PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN – SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

PROPÓSITO

Establecer una metodología para la calificación, selección y evaluación de los proveedores de insumos, materiales, equipos, maquinarias, etc., así como también proveedores de servicios.

ALCANCE

Este instructivo aplica a todos los proveedores de la constructora cuyos productos o servicios inciden en la calidad del producto final.

MATERIALES

- ✓ Carpeta de proveedores

RESPONSABILIDAD

Jefe / Responsables de Compras

Son responsables de:

- ✓ Convocar a calificación de proveedores.
- ✓ Informar los requisitos de calificación a las empresas, personas naturales y/o asesores técnicos interesados en ser proveedores de bienes o servicios.
- ✓ Calificar a aspirantes a proveedores.
- ✓ Actualizar lista de proveedores calificados.

Jefe de Compras, Jefe de Bodega de y Jefe de Obra

Son responsables de:

- ✓ Evaluar los proveedores de insumos de Obra.

PROCEDIMIENTO

A. CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN

1. El Jefe / Responsables de Compras envían los requisitos de calificación al aspirante a proveedor, por cualquier medio de comunicación mail, correo, etc., utilizando el formato correspondiente al tipo de proveedor.
2. El Jefe / Responsables de Compras reciben la documentación del aspirante a proveedor y proceden con la actividad propia de calificación, tomando en consideración las políticas de calificación de proveedores establecida, ver anexo 4.
3. Si el proveedor seleccionado totaliza un mínimo de 70 puntos de 100, el Jefe / Responsables de Compras incluyen al nuevo proveedor en la lista de proveedores calificados, ver anexo 2.
4. El puntaje obtenido es dividido para 10.

B. EVALUACIÓN

1. Los proveedores de insumos son evaluados conforme a la cantidad de insumos que se reciban en bodega, la calificación es generada por el sistema informático.
2. A continuación se detallan los criterios de calificación:
 - a) El departamento de compras.- Evalúa el tiempo de entrega de los pedidos, es decir si llegaron conforme a lo ofrecido por el proveedor.

Las calificaciones son:

- ✓ Entrega oportuna (1.5 puntos). Cuando los pedidos llegan antes y en la fecha ofrecida por el proveedor.
- ✓ Entrega demorada (1 punto). Cuando los pedidos llegan hasta una semana después de la fecha ofrecida por el proveedor.
- ✓ No entrega (0.5 puntos). Se consideran pedidos no entregados a aquellos que lleguen desde 8 días posteriores a la fecha ofrecida por el proveedor.

b) El departamento de bodega de insumos.- Evalúa la forma de entrega de insumos, es decir, el embalaje, la presentación, la limpieza.

Las calificaciones son:

- ✓ Aceptable (1 punto). Cuando el producto viene embalado y limpio.
- ✓ Regular (0.5 puntos). Cuando el embalaje del producto presenta algún deterioro o viene con partículas de polvo producto del tránsito que ha tenido.
- ✓ Malo (0 puntos). Cuando el embalaje del producto presenta algún deterioro o viene muy sucio y ha perjudicado o podría perjudicar al insumo que contiene.

c) El departamento de Obra.- Evalúa la conformidad y la calidad del producto.

Las calificaciones para la conformidad son:

Alta (2.5 puntos)

Media (1.5 puntos)

Baja (0.5 puntos)

Las calificaciones para calidad son:

- ✓ Fallas desde 0% hasta el 25% (4 puntos)
- ✓ Fallas desde el 25.01% hasta 50% (3 puntos)
- ✓ Fallas desde 50.01% hasta 75% (2 puntos)
- ✓ Fallas desde 75.01 hasta 100% (1 punto)

3. Cada mes se genera un consolidado del reporte de calificación de proveedores, ver anexo 3.

4. Una vez obtenida la evaluación de cada uno de los proveedores calificados se mantiene como proveedores aquellos que hayan totalizado un mínimo de 7 puntos de 10. Aquellos proveedores que obtengan menos de 7 en dos evaluaciones consecutivas, no son considerados proveedores calificados hasta que realicen las correcciones respectivas.

6. ORGANIGRAMA

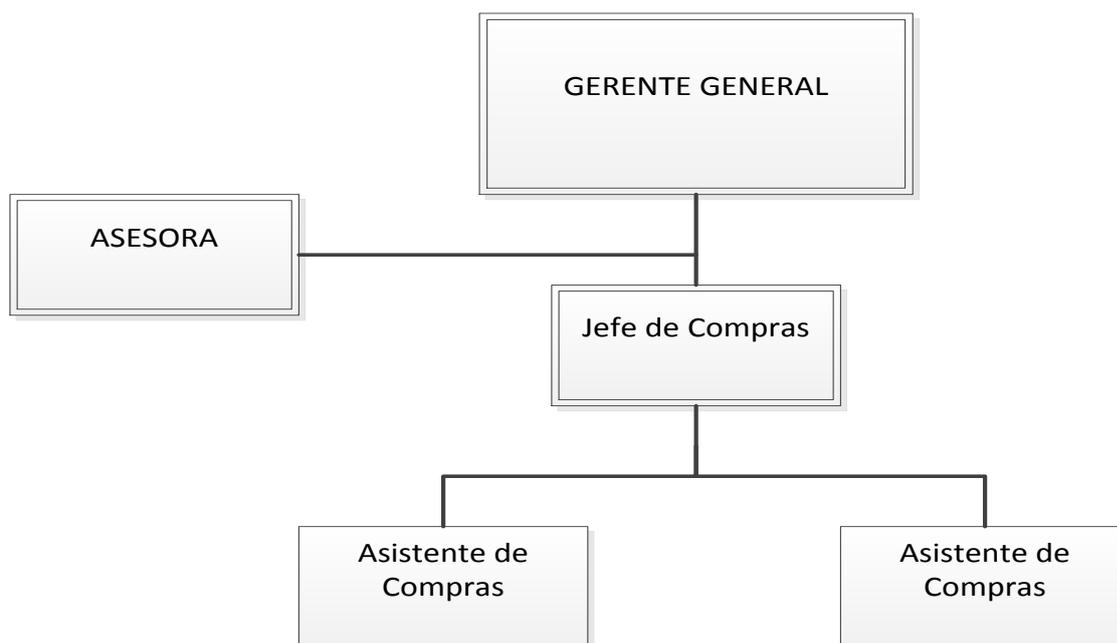


Gráfico 17: Organigrama de la empresa HENG ZHENG CONSTRZHENG

Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRZHENG

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

7. FUNCIONES

1. Datos de Identificación

Tabla 12: Datos de identificación cargo jefe de compras.

Denominación del cargo:	Jefe de Compras
Departamento:	Compras
Cargo supervisor Directo:	Asesora – Gerente General
Cargos que supervisa	Asistentes
Nº de personas que supervisa	2

Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

2. Propósito Principal del Puesto

Planifica y ejecuta la compra de insumos locales y del exterior. Selección de proveedores y manejo de trámites de importación.

3. Actividades Esenciales, Criterios y Entorno de Desempeño

Tabla 13: Actividades esenciales del departamento de compras del cargo jefe de compras.

Actividades Esenciales	Criterios de Desempeño	Interfaz
Revisa el reporte de inventario que se obtiene del sistema de cómputo	No hay faltantes de insumos Llegan a tiempo los pedidos Indicador de Rotación de inventario (Std. 150 días)	Producción – Bodega
Revisa el reporte de faltantes de insumos que se obtiene del sistema de cómputo	No hay faltantes de insumos, llegan a tiempo los pedidos, indicador faltantes de insumos (Std. 30 ocurrencias)	Producción – Bodega
Cotiza insumos para producción con proveedores	Se compra producto de calidad a buen precio	Control de Calidad, Financiero, contable
Revisa el plan de producción semanal que pasa la Jefe de Proyectos	Se reporta a tiempo los faltantes antes que inicie las obras	Proyectos
Ingresa los costos de los insumos en el sistema cómputo	No hay ningún insumo con costo 0.	Gerente General, Contabilidad
Da seguimiento a los despachos a través de e-mail o llamadas telefónicas	Llegan a tiempo los pedidos	Bodega – Proyecto
Contesta llamadas telefónicas de proveedores	Se mantienen buenas relaciones comerciales	Proveedores, Recepción Operadores
Redacta las comunicaciones de Compras	Se mantiene informados a clientes internos y externos	Todo el personal de la Constructora Proveedores
Elabora solicitudes de pago para proveedores	No existen reclamos por falta de pagos	Proveedores, Contabilidad
Envía e-mails y faxes de confirmación de pedidos	Llegan a tiempo los pedidos	Bodega de Insumos, Proveedores
Dar de baja kardex computarizado del insumo discontinuado, mal estado	Se mantiene un Kardex computarizado actualizado	Bodega de Insumos
Revisión de trabajo de Asistentes	Se evitan errores de las asistentes	Asistentes de Compras

*Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).*

4. Requerimientos del puesto:

Educación: Ingeniería comercial o carreras afines.

5. Formación:

Tabla 14: Conocimientos formativos del cargo jefe de compras.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimientos:	
		Selección	Capacitación
1.- Nivel Estratégico	Conocimiento de la Misión , Visión y Objetivos, Indicadores del área		X
2.- Conocimiento Políticas	Políticas Aduaneras, Compras y Devoluciones a Proveedores		X
3.- Leyes	COMEXI	X	
4.- Productos	Líneas de Productos		X
5.- Personas y Áreas	Todos		X
6.- Proveedores	Todos		X
7.- Otros	Conceptos básicos de ISO 9001	X	
	Conocimientos sobre comercio exterior	X	
8.- Seguridad y Salud Ocp.	Conducta ante emergencias, Conocimiento de primeros auxilios, Reporte de accidentes e incidentes, Conocimientos generales de riesgos de trabajo, conocimiento del uso y mantenimiento de EPP's		X

Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.

Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).

6. Destrezas y habilidades

Tabla 15: Competencias generales, SSO y específicas del cargo jefe de compras.

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL	COMPETENCIAS DE SSO	NIVEL	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL
Compromiso.	4	Toma de decisiones.	4	Escucha activa.	4
Innovación.	4	Auto cuidado.	4	Comunicación oral.	4
Calidad del Trabajo.	4	Iniciativa.	3	Monitoreo y control	4
Orientación al cliente.	4	Compromiso con seguridad y	4	Planificación y organización.	4
Orientación a los resultados.	4	salud colectiva.		Evaluación.	4
		Identificación de riesgos.	3	Resolución de problemas comerciales.	4
				Trabajo en equipo.	4
				Construcción de relaciones	

*Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRZHENG CIA.LTDA.
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).*

Experiencia: Un año en puestos similares.

1. Datos de Identificación:

Tabla 16: Datos de identificación del cargo asistente de compras.

Denominación del cargo:	Asistente de Compras
Área:	Producción
Departamento:	Compras
Cargo supervisor:	Jefe de compras
Cargos que supervisa:	N/A
N° de personas que supervisa:	0

*Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).*

2. Propósito Principal del Puesto

Asistir al Jefe de Compras en los procesos del departamento.

3. Actividades Esenciales, Criterios y Entorno de Desempeño

Tabla 17: Actividades esenciales, criterios de desempeño e interfaz del cargo asistente de compras.

Actividades Esenciales	Criterios de Desempeño	Interfaz
Emisión de órdenes de compra	Se envían las órdenes de compra a tiempo	Compras, Todos los departamentos, Proveedores
Solicita cotizaciones	Jefatura de Compras tiene cotizaciones a la mano	Compras
Comunicación con Proveedores	Se mantiene buenas relaciones con los proveedores	Proveedores
Calificación de Proveedores	No existen ingresos de insumos sin calificar	Compras, Gerencia
Archivo de documentos	Se tiene documentación ordenada y clasificada	Compras
Revisión de reportes de inventarios de insumos de producción	Jefe de compras tiene datos a la mano para la elaboración de órdenes de compras	Compras
Emisión de Documentos de importaciones (Se incluye liquidación)	No existen documentos faltantes para la desaduanización	Compras
Ingreso de costos de los insumos locales	No existen insumos con costo cero	Compras, Contabilidad

*Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).*

4. Requerimientos del puesto

Educación: Estudios en los últimos años en: Administración Comercial o Carreras Afines.

5. Formación:

Tabla 18: Conocimientos informativos del cargo asistente de compras.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimientos:	
		Selección	Capacitación
1- Nivel estratégico	Misión, visión, políticas , objetivos de la empresa		X
2- Personas y áreas	Jefe de Proyectos, Inspectores		X
3- Seguridad y Salud Oca.	Conducta ante emergencias		X
	Conocimiento de primeros auxilios		
	Reporte de accidentes e incidentes		
	Conocimientos generales de riesgos de trabajo		
	Conocimiento del uso y mantenimiento de EPP's		

*Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA.LTDA.
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).*

6. Destrezas y habilidades

Tabla 19: Competencias generales, SSO y específicas del cargo asistente de compras.

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL	COMPETENCIAS DE SSO	NIVEL	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL
Compromiso.	3	Toma de decisiones.	3	Escucha activa	3
Innovación.	3	Auto cuidado.	4	Comunicación oral	3
Calidad del Trabajo.	4	Iniciativa.	3	Manejo de herramienta informáticas	3
Orientación al cliente.	3	Compromiso con seguridad y salud colectiva.	4	Resolución de problemas comerciales	3
Orientación a los resultados.	3	Identificación de riesgos.	3	Negociación	3
				Construcción de relaciones	3

*Fuente: Empresa HENG ZHENG CONSTRZHENG CIA.LTDA.
Elaborado por: Criollo Bohórquez, G & Mera Martínez, T (2018).*

Experiencia: Seis meses en puestos similares.

Conclusiones

La evaluación realizada en la empresa con base en los apartados 7 y 8 de la ISO 9001:2015, se identificaron las falencias a nivel operacional y organizacional que la empresa posee; la gestión con sus proveedores y la sinergia en los ambientes de proceso, infraestructura y conocimiento de la organización por sus colaboradores es ineficiente, su valoración es 58% menor a lo óptimo, indicador que sugiere el fortalecimiento en temas, como el manejo de compras, gestión documental y evaluación por procesos que enriquezcan la calidad de las operaciones.

La situación de la empresa, requiere una mejora administrativa, con base en un modelo o herramienta que robustezca las operaciones internas de la empresa, aplacando debilidades como la falta de información documentada de sus operaciones de compras y el establecer protocolos que regulen la gestión de sus procesos, evitando no conformidades.

La productividad de la empresa puede ser mejorada, haciendo uso de sistemas de aprovechamiento de recursos y de desarrollo de estrategias que ataquen las deficiencias y/o debilidades que presenta el sistema de Compras de la Constructora. Como por ejemplo, la creación de flujogramas que muestren algoritmos de procesos para la identificación, adquisición, transporte, seguimiento y revisión de compras, jerarquización departamental, generación de indicadores y sistemas de medición para enriquecer el desarrollo y mejora continua en las operaciones.

Recomendaciones.

Identificar personal con formación de gestión, en los procesos dentro de la Constructora, formarlos como auditores internos, para seguir, medir y evaluar las situaciones que generen riesgo de la calidad en el departamento de Compras.

Abordar otros departamentos de la Empresa y sujetarlos al mismo tipo de análisis realizado en esta investigación, para ejecutar un modelo comparativo que mida los cambios logrados en la mejora de procesos, y luego replicarlos en las demás unidades de la Compañía.

Identificar otras empresas del mismo sector, pero de diferente procedencia (nacionalidad) y realizar el mismo tipo de análisis, con base en este estudio generar un modelo comparativo, buscando similitudes en las debilidades y/o problemas departamentales y crear modelos comparativos que permitan identificar si existen los mismos problemas.

Generar modelos de procesos o planes de mejora que puedan replicarse en otras compañías, con base en la observación de problemas internos similares, ofreciendo soluciones tipo, enfocados en la disminución de riesgo y mejora de la calidad, con el objeto de mejorar la competitividad de este mercado.

Bibliografía

- Alcalde, P. (2010). *Calidad*. Madrid: Praninfo S.A.
- Alvarez, M. (2007). *Mi consejo de administracion*. Mexico: Panorama Editorial.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Pearson.
- Anaya, J., & Polanco, M. (2014). *Innovación y mejora de procesos logísticos Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC.
- Azubadin, I. (2010). *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial YUCAILLA CIA. LTDA. LATACUNGA*". Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Berenguer, J., & Ramos, J. (2014). *"Dirección de Procesos digitales. Crear organizaciones más eficientes"*. Navarro: EUNSA.
- Bernal y Sierra. (2013). *Proceso administrativo para la empresa del XXI*. Bogota: Pearson.
- Cardenas, L. A. (2014). *"Rediseño e implementación del proceso de compras y pagos de la empresa A.G.A. S.A."*. Quito: Universidad Andina Simon Bolivar.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos*. Chile: EVOLUCIÓN S.A.
- Cebrián, V. (2017). *La Cultura Organizacional adecuada para su Empresa. Ciclus*.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Lean Manegement la gestión competitiva por excelencia* . Barcelona : Profit .
- Daft, R. (2014). *Teoria y Diseño Organizacional*. Monterrey: CENGAGE Learning .
- Delgado, I., & Duarte, J. (2013). *Diseño de una Planificación Estratégica para una empresa dedicada a la compra y venta de respuestos automotrices en la ciudad de Guayaquil*. (E. S. Litoral, Ed.) Obtenido de Proyecto de Graducación: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/25073>
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Genérate*. Paris: Dunod.
- Gòmez, J. (2014). *La comunicaciòn en al organizaciòn*. *Ciencia Administrativa*.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*.
- Herrera, H. (20 de Febrero de 2017). *Manuales administrativos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

- IEPI. (07 de Septiembre de 2018). *Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*.
Obtenido de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/>
- Jara, J. (21 de Marzo de 2016). *Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para la empresa Jardosa S.A. para el período 2016-2019*. (U. C. Guayaquil, Ed.)
Obtenido de Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5421>
- Joan Escrivá Monzó; Vicente Savall Llidó; Alicia Martínez García. (2014). *GESTION DE COMPRAS*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Koonts, H. (2012). *Administración una Perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw Hill.
- Macazaga, J., & Pascual, A. (2006). *ORGANIZACION BASADA EN PROCESOS*. España: RA-MA.
- Moya, E. M. (2007). *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Madrid: FC Editorial.
- Palma, J. (2015). *Manual de procedimientos*. Madrid: ICAC.
- Parrales, M. Y. (2017). *Diseño de un manual de procesos para la gestión de compras en Shoe Store –Guayaquil*. Guayaquil: universidad de Guayaquil.
- Sangri Coral, A. (2014). *Administración de Compras: Adquisiciones y abastecimientos*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- SRI. (07 de Septiembre de 2018). <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- SUPERCIAS. (07 de Septiembre de 2018). *Superintendencia de Compañías, valores y seguros*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>
- Tenesaca&Vesaca. (2010). *Diseño de una Estructura Organizacional y funcional para la empresa "Compauto"*. Guayaquil.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de Encuesta al Personal de HENG ZHENG CONSTRUZHENG CIA. LTDA

ENCUESTA

1.- ¿Se realizan evaluaciones de control interno para el personal que está involucrado en el proceso de gestión de compras?

Sí

No

2.- ¿Los insumos solicitados son los mismos que se entregan en el pedido?

Sí

No

3.- ¿Los pedidos solicitados se entregan en un margen máximo de 15 días?

Sí

No

4.- ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de entrada a su proceso?

Sí

No

5.- ¿El proceso de compras posee las políticas claras?

Sí

No

**Anexo 2: Ficha de observación empleada en la empresa HENG ZHENG
CONSTRUZHENG CIA. LTDA**

Ficha de Observación					
Inspección para el área de compras					
Empresa: HENG ZHENG CONSTRUZHENG	Encaragado(a) del Área		Fecha:		
	Nombre: Cargo: Director del Departamento		Revisado por: Autores Versión: 1-0		
Área: compras					
Generalidades		SI	NO	N/A	Observaciones
¿Existen Firmas de responsabilidad en las órdenes de compras?					
Unidades de observación					
¿Se encuentran todas las facturas de compras con su respectiva orden de					
Unidades de observación					
¿Se archivan mensualmente las facturas de compras?					
Unidades de observación					
¿De las facturas en compras se encuentran realizadas las respectivas retenciones?					
Unidades de observación					
¿En los comprobantes de pagos a proveedores constan las firmas de responsabilidad?					
Unidades de observación					

Anexo 3: Personal en Obra



Anexo 4: Carta de recepción de artículo científico

From: Flores Moncayo, Roberto Rosendo <rfloresm@ulvr.edu.ec>
Sent: Tuesday, May 28, 2019 12:11:56 PM
To: THALIA MERA.
Subject: Fwd: Artículo científico para vuestra revisión

PSI

----- Forwarded message -----

De: Lisette Villamizar <lisette@eumed.net>
Date: vie., 26 abr. 2019 a las 6:25
Subject: RE: Artículo científico para vuestra revisión
To: Flores Moncayo, Roberto Rosendo <rfloresm@ulvr.edu.ec>

Estimados autores,

Su artículo ha sido recibido.

El tiempo mínimo estimado para emitir resultados de forma gratuita es de 3 meses.

Si necesita que su artículo sea revisado de FORMA URGENTE (dos semanas) EN UNA REVISTA SIN REVISIÓN, debe abonar 15€ por artículo, a través de https://www.eumed.net/pagos_varios.php y enviarnos el número de transacción. De no ser aprobado en la evaluación por plagio o por contener información ya disponible en otra web, el dinero no será devuelto.

Debe recordar que el artículo no puede estar disponible en otra web. (Ni completo ni en parte)

Debe indicarnos si desea que el artículo sea evaluado a través de nuestro sistema de arbitraje, con revisión simple, el tiempo de espera supera los tres meses y no acepta pagos.

Puede ver nuestras revistas en <https://www.eumed.net/rev/index.html>